

Edmund Heinen

# Industriebetriebslehre

## Entscheidungen im Industriebetrieb

Mit Beiträgen von:

Bernhard Dietel

Edmund Heinen

Ekkehard Kappler

Peter Uwe Kupsch

Rainer Marr

Arnold Picot

Heinz Rehkugler

Ralf Reichwald

**Schriftleitung: Arnold Picot**

**9., vollständig neu bearbeitete und erweiterte Auflage**

**GABLER**

Industriebetriebslehre : Entscheidungen im Industriebetrieb /  
Edmund Heinen. Mit Beitr. von Bernhard Dietel ... – 9., vollst.  
neu bearb. und erw. Aufl. – Wiesbaden : Gabler, 1991  
ISBN 3-409-33152-2  
NE: Heinen, Edmund [Hrsg.] ; Dietel, Bernhard

1. Auflage 1972
2. Auflage 1972
3. Auflage 1974
4. Auflage 1975
5. Auflage 1976
6. Auflage 1978
7. Auflage 1983
8. Auflage 1985
9. Auflage 1991

Der Gabler Verlag ist ein Unternehmen der Verlagsgruppe Bertelsmann International.

© Betriebswirtschaftlicher Verlag Dr. Th. Gabler GmbH, Wiesbaden 1991  
Lektorat: Ute Arentzen



Das Werk einschließlich aller seiner Teile ist urheberrechtlich geschützt. Jede Verwertung außerhalb der engen Grenzen des Urheberrechtsgesetzes ist ohne Zustimmung des Verlages unzulässig und strafbar. Das gilt insbesondere für Vervielfältigungen, Übersetzungen, Mikroverfilmungen und die Einspeicherung und Verarbeitung in elektronischen Systemen.

Höchste inhaltliche und technische Qualität unserer Produkte ist unser Ziel. Bei der Produktion und Verbreitung unserer Bücher wollen wir die Umwelt schonen: Dieses Buch ist auf säurefreiem und chlorarm gebleichtem Papier gedruckt. Die Einschweißfolie besteht aus Polyäthylen und damit aus organischen Grundstoffen, die weder bei der Herstellung noch bei der Verbrennung Schadstoffe freisetzen.

Die Wiedergabe von Gebrauchsnamen, Handelsnamen, Warenbezeichnungen, usw. in diesem Werk berechtigt auch ohne besondere Kennzeichnung nicht zu der Annahme, daß solche Namen im Sinne der Warenzeichen- und Markenschutz-Gesetzgebung als frei zu betrachten wären und daher von jedermann benutzt werden dürfen.

Satz: LibroSatz, Krißel/Ts.

Druck und Verarbeitung: Konrad Triltsch, Druck- und Verlagsanstalt Würzburg GmbH  
Printed in Germany

ISBN 3-409-33152-2

k 941/13095

# Vorwort

Vor knapp 20 Jahren erschien die erste Auflage der „Industriebetriebslehre“. Sie war von Anfang an konzipiert als ein **Lehrbuch der Allgemeinen Betriebswirtschaftslehre, das am Beispiel des Industriebetriebes argumentiert**, des nach wie vor häufigsten Unternehmungstyps. Seither wurde das Lehrbuch in sieben weiteren Auflagen unter Beibehaltung des bewährten achteiligen Grundaufbaus zum Teil tiefgreifend weiterentwickelt. Neben diesen Neuauflagen zeugen mehrere Nachdrucke innerhalb der jeweiligen Auflage von der guten Resonanz am Markt betriebswirtschaftlicher Lehrbücher.

Angesichts der fortschreitenden Entwicklung des Faches ist nach zwei Jahrzehnten eine strukturelle Anpassung des Buches erforderlich geworden. Um die wichtigsten neuen fachlichen Erkenntnisse in angemessener Form in das Buch aufzunehmen und um dem Anspruch einer auf den Industriebetrieb angewandten Allgemeinen Betriebswirtschaftslehre weiterhin zu genügen, mußte die Gesamtkonzeption erneuert werden.

Zwar knüpft auch der Neuaufbau der Industriebetriebslehre an die bewährte Konzeption der entscheidungsorientierten Betriebswirtschaftslehre an. Es ergeben sich aber wesentliche strukturelle und inhaltliche Neugestaltungen, Änderungen und Erweiterungen, die im Ergebnis zu einem zehnteiligen „neuen“ Buch führen. Schwerpunkte dieser **Neuerungen** sind:

- Vertiefung und Verbreiterung des **theoretischen Fundaments** der Betriebswirtschaftslehre aus dem Blickwinkel der industriellen Unternehmungsführung und auf der Grundlage der Entscheidungstheorie (z. B. Einbeziehung von Wettbewerbsanalyse, Transaktionskostenansatz, Systemansatz) (**neuer Teil 1**),
- detaillierte Behandlung der **Informationswirtschaft**: Information als Produktionsfaktor, Informationsverhalten, Grundzüge und Methoden der Wirtschaftsinformatik und des Informationsmanagement (**neuer Teil 3**),  
Darstellung der **produktionswirtschaftlichen Probleme und Methoden in einem ganzheitlichen Ansatz** mit integrierter Behandlung von Beschaffung, Materialwirtschaft und Produktion im Sinne moderner **Logistik-, PPS- und CIM-Konzepte sowie neuer arbeitsorganisatorischer Formen der Produktion** (**neuer Teil 4**),
- Neugestaltung der Abhandlung zur **Kapitalwirtschaft** unter Berücksichtigung neuerer Erkenntnisse der **Investitions-, Finanzierungs- und Kapitalmarkttheorie** sowie des **Finanzmanagement** (**neuer Teil 7**),
- eigenständige und ausführliche Darstellung des **industriellen Innovationsmanagement**: Forschung und Entwicklung, Technologiestrategie, Organisations- und Verhaltensaspekte der Innovation (**neuer Teil 8**),
- umfassende Darstellung und Erörterung der **Rechnungslegung** des Industriebetriebes (Finanzbuchhaltung, Einzel- und Konzernabschluß) nach geltendem Handelsrecht sowie der **Bilanzpolitik** (**neuer Teil 10**),

- Überarbeitung, z. T. Neuabgrenzung und Ergänzung der Darlegungen zu **Konstitutiven Entscheidungen, Absatz-, Personalwirtschaft und Kostenrechnung** unter Einbeziehung neuerer Erkenntnisse u. a. zu den Gebieten **Organisationsentwicklung, Konzernorganisation, Multinationale Unternehmen, Regelungen für Rechtsformen, Scanning, Marktstrategie, Marketingkontrolle, Personalmanagement, Unternehmenskultur, Kostenrechnungstheorie, Prozeßkostenrechnung, Gemeinkostenproblematik** (überarbeitete Teile 2, 5, 6, 9).

In allen Teilen des Buches steht neben einer Sachdarstellung der jeweiligen Fachgebiete und ihrer theoretischen Grundlagen auch die Erörterung der besonderen Entscheidungsprobleme und -methoden sowie die Führung und Steuerung des betriebswirtschaftlichen Geschehens durch Planung, Organisation und Information im Mittelpunkt.

Neben der inhaltlichen wurde auch die **didaktische Konzeption** weiterentwickelt. Zu den bewährten Hilfsmitteln (insbesondere Fettdruck, Marginalien, Abbildungen, System von Querverweisen, ausführliches Stichwortverzeichnis) treten wichtige Quellenverweise im Text sowie kommentierte Literaturhinweise (jeweils in Kurzzitatform) und Fragen bzw. Aufgaben zur Selbstkontrolle und Vertiefung im Anschluß an jeden Teil. In einem zusammenhängenden Verzeichnis am Ende des Buches ist die gesamte zitierte Literatur dokumentiert. Das Buch wurde vollständig neu gesetzt und trotz des gestiegenen Umfangs technisch so gestaltet, daß es als Lehr- und Handbuch für den Leser in individueller Weise nutzbar und praktikabel ist.

Somit liegt die „Industriebetriebslehre“ sowohl inhaltlich als auch formal rundum erneuert vor. Auf ihrer bisherigen Tradition aufbauend ist sie von dem Autorenteam gedacht als ein **umfassendes modernes betriebswirtschaftliches Lehrwerk für Studenten und Praktiker, welches das gesamte Studium der Allgemeinen wie auch das der Industriellen Betriebswirtschaftslehre begleiten und als Nachschlagwerk dienen soll**.

Traditionsgemäß heißt es in der Betriebswirtschaftslehre „der“ Unternehmer, „der“ Aufgabenträger, „der“ Entscheidungsträger, „der“ Kostenstellenleiter, „der“ Organisator usw. Die Autoren standen vor der Frage, ob sie jeweils die männliche und weibliche Form, ein Kunstgebilde (z. B. UnternehmerIn) oder die klassische Ausdrucksform wählen sollten. Sie entschieden sich aus Gründen des Leseflusses für die letztgenannte Alternative. Wir bitten unsere Leserinnen um Verständnis.

Natürlich konnten die Autoren die Neugestaltung dieses umfänglichen Buches nicht ohne Unterstützung von vielen Seiten bewältigen. Soweit bei der Erarbeitung der einzelnen Teile besondere Hilfe geleistet wurde, ist dies auf dem jeweiligen Deckblatt ausdrücklich vermerkt.

Darüber hinaus waren umfangreiche formale und inhaltliche Abstimmungsarbeiten redaktioneller Art zu leisten, die sich über viele Monate hinzogen. Hierfür wurde bei der Schriftleitung an der Universität München ein Redaktionskomitee gebildet, dessen laufende Arbeiten von Dr. Egon Franck mit großem Engagement und Geschick koordiniert wurden und dem darüber hinaus zeitweilig oder durchgehend die folgenden wissenschaftlichen Mitarbeiter angehörten: Dipl.-Kfm. Hans Koller



(TU München), Dipl.-Hdl. Anke Jaros-Sturhahn, Dipl.-Kfm. Eike Schulz, Dr. Matthias Maier und Dr. Helmut Dietl. Dieses Redaktionskomitee hat mit seiner sachlichen und engagierten, z. T. unter schwierigen terminlichen Restriktionen ablaufenden Arbeit die Schriftleitung sowie das gesamte Autorenteam sehr wirkungsvoll unterstützt. Dafür sei allen ganz herzlich gedankt!

Besonders aufwendig sind in einem solchen Projekt auch die Korrekturen der Druckfahnen, insbesondere auch deren Integration nach Rücklauf von den Autoren sowie die Erstellung des Stichwortverzeichnisses. Hier haben zusätzlich zu den Mitgliedern des Redaktionskomitees Dipl.-Kfm. Rahild Neuburger, Dr. Heinrich Seidlmeier, Dipl.-Kfm. Hans Niggel, Dipl.-Inform. Stefan Oldenburg, Dipl.-Inform. Carin Bornschein und Dipl.-Kfm. Hans-Georg Weber (Universität der Bundeswehr München) wichtige Hilfe geleistet, wofür allen vielmals zu danken ist.

Die sehr umfangreiche Textverarbeitung im Zusammenhang mit Manuskriptänderungen, -ergänzungen oder teilweisen Neuerfassungen sowie die Zusammenstellung des Literaturverzeichnisses wurden weitgehend von Claudia Wieland, Susanne Klein, Cornelia Hoplitschek, Nadja Nolten und Sabine Ebner mit großem Einsatz und mit Umsicht geleistet. Sie haben ferner die Fahnenkorrektur unterstützt. Dafür ebenfalls vielen Dank!

Selbstverständlich verbleibt trotz vielfältiger Unterstützungen die Verantwortung für Inhalt und Form dieses Buches bei den Autoren. Herausgeber und Schriftleitung, aber auch jeder einzelne Autor sind im voraus dankbar für jede Art von Rückmeldung aus dem Leserkreis. Erfahrungen, die mit dem Buch in Lehre und Studium gesammelt werden, sind eine wichtige Grundlage für dessen künftige Weiterentwicklung.

München, im August 1991

EDMUND HEINEN  
(Herausgeber)

ARNOLD PICOT  
(Schriftleitung)

# Inhaltsverzeichnis

Vorwort .....	V
Erster Teil	
<b>Industriebetriebslehre als entscheidungsorientierte Unternehmensführung</b>	
Von Edmund Heinen .....	1
Zweiter Teil	
<b>Konstitutive Entscheidungen</b>	
Von Ekkehard Kappler und Heinz Rehkugler .....	73
Dritter Teil	
<b>Informationswirtschaft</b>	
Von Arnold Picot und Ralf Reichwald .....	241
Vierter Teil	
<b>Produktionswirtschaft</b>	
Von Ralf Reichwald und Bernhard Dietel .....	395
Fünfter Teil	
<b>Absatzwirtschaft</b>	
Von Rainer Marr und Arnold Picot .....	623
Sechster Teil	
<b>Personalwirtschaft</b>	
Von Peter Uwe Kupsch und Rainer Marr .....	729
Siebter Teil	
<b>Kapitalwirtschaft</b>	
Von Ekkehard Kappler und Heinz Rehkugler .....	897
Achter Teil	
<b>Innovationswirtschaft</b>	
Von Peter Uwe Kupsch, Rainer Marr und Arnold Picot .....	1069
Neunter Teil	
<b>Kostenrechnung</b>	
Von Edmund Heinen und Bernhard Dietel .....	1157

Zehnter Teil

**Rechnungslegung**

Von Edmund Heinen und Peter Uwe Kupsch ..... 1315

Literaturverzeichnis ..... 1517

Stichwortverzeichnis ..... 1581

# Autorenverzeichnis

Dr. Bernhard Dietel	Akademischer Oberrat Seminar für Unternehmensführung Ludwig-Maximilians-Universität München
Prof. Dr. Dr. h. c. mult. Edmund Heinen	em. Professor für Betriebswirtschaftslehre (ehem. Vorstand des Instituts für Industrieforschung und betriebliches Rechnungswesen) Ludwig-Maximilians-Universität München; Professor für Betriebswirtschaftslehre Leopold-Franzens-Universität Innsbruck
Prof. Dr. Ekkehard Kappler	Takeda-Institut für Organisationstheorie und Organisationsentwicklung Lehrstuhl für Unternehmensführung und Unternehmensentwicklung, Planung und Organisation Universität Witten/Herdecke
Prof. Dr. Peter Uwe Kupsch	Lehrstuhl für Betriebswirtschaftslehre, insbesondere betriebliche Steuerlehre und Wirtschaftsprüfung Otto-Friedrich-Universität Bamberg
Prof. Dr. Rainer Marr	Lehrstuhl für Betriebswirtschaftslehre, insbesondere Entscheidungs- und Organisationsforschung, Personalwirtschaft Universität der Bundeswehr München
Prof. Dr. Arnold Picot	Institut für Organisation, Seminar für Betriebswirtschaftliche Informations- und Kommunikations- forschung Ludwig-Maximilians-Universität München
Prof. Dr. Heinz Rehkugler	Lehrstuhl für Betriebswirtschaftslehre, insbesondere Finanzwirtschaft Otto-Friedrich-Universität Bamberg
Prof. Dr. Ralf Reichwald	Lehrstuhl für Allgemeine und Industrielle Betriebswirtschaftslehre Technische Universität München

## Fünfter Teil

# Absatzwirtschaft

Von Rainer Marr und Arnold Picot

I. Absatzwirtschaft und Marketingkonzeption . . . . .	625
1. Marketing als Inbegriff marktorientierten Entscheidungsverhaltens . . . . .	627
2. Marketing und Unternehmungsorganisation . . . . .	627
Organisatorische Verankerung der Marketing-Funktion 628 –	
Interne Organisation der Marketing-Funktion 633	
II. Marktforschung und Marktstrategien . . . . .	634
1. Elemente von Marktmodellen . . . . .	635
2. Modelle des Käuferverhaltens . . . . .	638
3. Methoden der Marktanalyse und Marktprognose	
(Marktforschung) . . . . .	647
Entwicklungsprognosen 654 – Wirkungsprognosen 658	
4. Entwicklung von Marktstrategien . . . . .	658
Lücken-Analysen und „klassische“ Marktstrategien 659 –	
Lebenszyklus-Analyse 664 – Erfahrungskurven-Analyse 665 –	
Portfolio-Analyse 668 – Wettbewerbs-Analyse 672	
III. Programme zur Marktgestaltung . . . . .	674
1. Produkt-Politik . . . . .	674
Das einzelne Produkt 675 – Die Zusammensetzung des	
Absatzprogramms 678 – Produkt- und Programmänderungen 680	
2. Preis- und Konditionen-Politik . . . . .	682
Nachfrageorientierte Preisbildung 684 – Kostenorientierte	
Preisbildung 685 – Konkurrenzorientierte Preisbildung 686 –	
Preisbildung bei neuen Produkten 690 – Rabatte und	
Konditionen 691	
3. Distributions-Politik . . . . .	692
Absatzwege 692 – Transport und Lagerhaltung 697	
4. Kommunikations-Politik . . . . .	702
Verkaufsförderung 704 – Werbung 706 – Öffentlichkeitsarbeit	
und Interessenvertretung 711	

IV. Zur Problematik der Gestaltung der Marketing-Politik .....	713
1. Charakterisierung der Problemstruktur .....	713
2. Lösungsansätze .....	716
V. Marketingkontrolle .....	718
1. Strategische Kontrolle .....	719
2. Operative Kontrolle .....	720
Kommentiertes Literaturverzeichnis .....	725
Fragen und Aufgaben zur Selbstkontrolle und Vertiefung .....	725

# I. Absatzwirtschaft und Marketingkonzeption

In einem marktwirtschaftlichen Wirtschaftssystem richten sich Fertigung und Absatz der Produkte letztlich immer nach der Nachfrage des Marktes. Der Absatz der Leistungen und der Rückfluß der in den Leistungen zuvor gebundenen Mittel in Form von Verkaufserlösen bilden eine grundlegende Voraussetzung für den Bestand des Industriebetriebs und die Erreichung seiner Ziele.

**Alle Dispositionen, die die Beziehungen des Industriebetriebs mit dem Absatzmarkt zum Gegenstand haben, fallen in den Bereich der Absatzwirtschaft; sie verbindet die industrielle Produktion mit dem Markt.**

*Begriff der Absatzwirtschaft*

In der Zeit unmittelbar nach dem Zweiten Weltkrieg stand der Güterproduktion in der Regel eine wesentlich höhere Nachfrage gegenüber (**Verkäufermarkt**), so daß die absatzwirtschaftliche Tätigkeit sich im wesentlichen auf die Preisgestaltung und die kostengünstige Verteilung der Produkte sowie die verwaltungsmäßige Abwicklung der Verkäufe beschränken konnte. Nach Überwindung der Kriegsfolgen machten der wachsende Wohlstand und das steigende Ausmaß der Befriedigung materieller Bedürfnisse den Absatz des Güterangebots schwieriger, das Angebot begann in vielen Bereichen die gegebene Nachfrage zu übersteigen (**Käufermarkt**). Da in unserem Wirtschaftssystem die Existenz eines Unternehmens langfristig an eine angemessene Rentabilität des Kapitaleinsatzes gebunden ist, bedeutete diese Entwicklung, die durch die zunehmende Globalisierung des Wettbewerbs verschärft wird, für jedes einzelne Unternehmen eine Bedrohung. Unternehmen sind deshalb gezwungen, sich intensiver und planmäßig sowohl mit der aktuellen wie auch der potentiellen Nachfrage, also mit den unbefriedigten Bedürfnissen der Käufer, auseinanderzusetzen. **Ausgehend von den USA wurden unter dem Begriff „Marketing“ umfassende absatz- und unternehmenspolitische Konzeptionen entwickelt, in deren Mittelpunkt die optimale Nutzung aktueller Marktnachfrage sowie die Suche und Weckung verborgener Bedürfnisse und ihre Umwandlung in kaufkräftige Nachfrage standen.**

*Entwicklung des Marketinggedankens*

Diese „unternehmensegoistische“ Funktion des Marketing hat vielfältige Kritik hervorgerufen, die sich insbesondere auf eine Reihe von Negativwirkungen im Bereich der sozialen und ökologischen Umwelt bezieht. So wird gegen das Marketingkonzept beispielsweise eingewandt, daß es zwar dem einzelnen Produzenten Vorteile bringe, zugleich jedoch gegen berechnete Interessen der Abnehmer verstoße. **Die These, daß ein gewinnorientiertes Marketing-Management auch zu der bestmöglichen Versorgung und Wohlfahrt in der Gesellschaft führe, wurde angesichts einer Reihe entgegengesetzter Erfahrungen erschüttert.** Im Interesse eines effizienten Marketing wurde ein differenziertes Instrumentarium entwickelt und dadurch ein hohes Beeinflussungspotential geschaffen, das sich bis in den Bereich der gesellschaftlichen und der daraus abgeleiteten individuellen Normen als Bestimmungsfaktoren menschlichen Verhaltens erstrecken kann. Hierin wird auch die Ursache für die hohe Bewertung überwiegend ökonomisch orientierter Kategorien, wie Leistung, Konkurrenz, und für den hohen Stellenwert des privaten Konsums gesehen.

*Bedeutung des Marketinggedankens*

*Vermutete gesellschaftliche Folgen des Marketing*

*Normen-substitution*

Überbeanspruchung natürlicher Ressourcen und Belastungen der Umwelt gelten als weitere negative Wirkungen des erwerbswirtschaftlich orientierten Marketings.

*Intransparenz  
des Güter-  
angebots*

Weiterhin wird unterstellt, daß die Vielfalt der am Markt befindlichen Produktvarianten und die damit zusammenhängende Intransparenz des Güterangebots zu einem verminderten Qualitäts- und Preiswettbewerb führen, der dem Konsumenten nur noch geringe Sanktionsmöglichkeiten gegenüber den Anbietern ermöglicht und den Anbietern dadurch geringere Anreize zu Leistungsverbesserungen und Innovationen bietet.

*Entwicklungs-  
tendenzen des  
Marketing*

Derartige Kritiken haben in einigen Bereichen der Marketingwissenschaft ein Überdenken der „klassischen“ Marketingkonzeption veranlaßt. Einige dieser kritischen Ansätze sind:

- **Human Concept of Marketing**, das eine stärkere Berücksichtigung von Abnehmerinteressen (z. B. Sicherheits- und Qualitätsstandards) in der unternehmerischen Absatzpolitik fordert;
- **Konsumerismus-Bewegung**, die durch organisatorische, gesetzliche und informationspolitische Maßnahmen Macht und Rechte der Verbraucher gegenüber den Anbietern ausbauen will;
- **Social-Marketing**, welches das Marketingwissen auf die Vermittlung (Absatz) öffentlicher Güter sowie sozialer und politischer Ideen überträgt (vgl. Lazer/Kelley 1973, Raffee/Wiedmann 1982).

*Marketing-  
Assessment*

In diesem Zusammenhang taucht neuerdings der **Begriff des Marketing-Assessment als Planungs-, Entscheidungs- und Kontrollinstrument** auf, welches ermöglichen soll, neben ökonomischen auch sozio-ökonomische und sozio-ökologische Konsequenzen unternehmerischen Handelns zu berücksichtigen (vgl. Picot 1982b). Damit wird eine effizientere Handhabung der Konflikte zwischen der Erreichung traditioneller Unternehmensziele (vor allem das Gewinnstreben) und einer den gesellschaftlichen Interessen entsprechenden Zweckerfüllung angestrebt.

Die Diskussion um das Für und Wider der „Marketing-Philosophie“ ist aber noch nicht als beendet anzusehen. Der Versuch, das „klassische“ Marketingkonzept zu überwinden, unterstreicht die Notwendigkeit, bei der wissenschaftlichen Beschäftigung mit Absatzproblemen zwischen dem Sein (Praxis des Marketing, z. B. (teilweise) Steuerung des Bedarfs durch die Produktion) und dem Sollen (z. B. Steuerung der Produktion durch die Abnehmer) zu unterscheiden, d. h. die vorfindbare Realität nicht mit einer erwünschten zu verwechseln. Der vielschichtigen Problematik, die sich hinter der Erhebung des Ist-Zustandes der Absatzwirtschaft, seiner Bewertung, der Begründung der Bewertungskriterien und der Konzipierung eines anzustrebenden Zustandes verbirgt, wird sich die Lehre von der Absatzwirtschaft in zunehmendem Maße bewußt (vgl. z. B. Hansen/Stauss/Riemer 1982).



# 1. Marketing als Inbegriff marktorientierten Entscheidungsverhaltens

Marketing heißt ganz allgemein: **marktorientiertes Entscheidungsverhalten**. Dies bedarf einer näheren inhaltlichen Präzisierung:

- (1) Marketing ist vor allem eine „**Unternehmens-Philosophie**“, die nicht das Produkt oder die Produktion, sondern die Probleme, Wünsche und Bedürfnisse ausgewählter aktueller oder potentieller Kundengruppen in den Mittelpunkt stellt. Es handelt sich um eine integrierende Denkweise, d. h. für die Entscheidungsträger **aller** Ebenen und **aller** Funktionsbereiche gilt das „Denken-vom-Markt-her“ (vgl. Abschnitt I. 2).
- (2) Auf einer globalen, gesamtunternehmensbezogenen Betrachtungsebene (**strategische Ebene**) werden mit Hilfe von Informationen über mögliche Marktchancen und -probleme sowie der dem Industriebetrieb zur Verfügung stehenden personellen, produktionswirtschaftlichen und finanzwirtschaftlichen Ressourcen Marktstrategien entwickelt, die die Erreichung der Oberziele der Unternehmung sicherstellen sollen (vgl. Abschnitt II.).
- (3) Die erfolgreiche Verwirklichung von Marktstrategien verlangt eine **planmäßige Gestaltung des Marktes**: des Angebotes und der Nachfrage. Das geschieht auf einer detaillierten, operativen Ebene durch den koordinierten Einsatz der marktpolitischen Instrumente in **Marketing-Programmen** (vgl. Abschnitt III.) und in der sogenannten **Marketing-Politik**, welche die Programme integriert (vgl. Abschnitt IV.).
- (4) Planmäßigkeit ist eine notwendige Bedingung jeder Marketingkonzeption. Daraus ergibt sich konsequenterweise die Möglichkeit und Notwendigkeit der **Kontrolle** der erwarteten Auswirkungen von Marketingmaßnahmen, die zur Veränderung und **Anpassung** der Marketingkonzeption führen kann (vgl. Abschnitt V.).

*Elemente des Marketingbegriffs*

Abbildung 5.1 bildet die Grundlage für die späteren Ausführungen.

*Das System des Marketing*

## 2. Marketing und Unternehmungsorganisation

Die Identifikation aller Mitarbeiter des Industriebetriebs mit dem „Denken-vom-Markt-her“ ist nicht nur eine Aufgabe innerbetrieblicher Ausbildung und Motivationspolitik. Die für ein erfolgreiches Marketing notwendige **organisatorische Durchsetzung der Marketing-Idee** hat im wesentlichen zwei Fragen zu beantworten:

*Organisationale Problemkreise des Marketing*

1. **Wie kann (soll) die Bedeutung der Marketing-Funktion gegenüber anderen betrieblichen Funktionen in der Gesamtunternehmung organisatorisch verankert werden?**
2. **Wie kann (soll) die Marketingfunktion in sich organisatorisch gegliedert werden?**

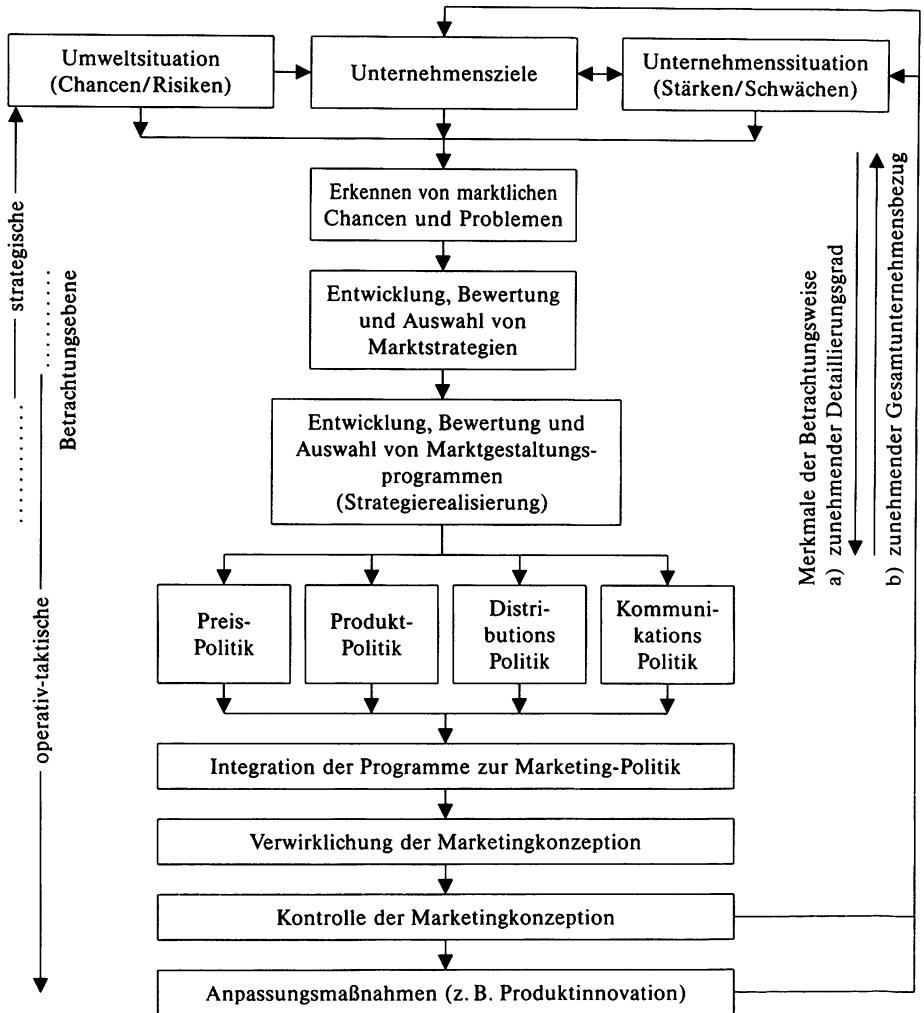


Abbildung 5.1: Modell eines Marketingsystems

## Organisatorische Verankerung der Marketing-Funktion

Unterschiedliche Aufgabeninhalte und Zielsetzungen der Marketing-Funktion und anderer betrieblicher Funktionen wie Beschaffung, Produktion, Forschung und Entwicklung sowie Finanzierung können zu innerorganisatorischen Konflikten zwischen der Marketingabteilung und anderen Abteilungen führen. Die nachstehende Übersicht (vgl. Abbildung 5.2) gibt Beispiele derartiger Konflikte, die sich bei Verfolgung des Marketing-Gedankens in der Unternehmung grundsätzlich ergeben können. Da grundsätzlich alle dort angedeuteten Interessen für die Erhaltung und Steigerung der wirtschaftlichen Leistungsfähigkeit einer Unternehmung von Bedeu-

tung sind, sind der Versuch eines Ausgleichs konfliktärer Zielvorstellungen und eine frühzeitige und zweckentsprechende Koordination der verschiedenen Aktivitäten erforderlich.

Für eine möglichst problemgerechte, marketingorientierte Gestaltung der Gesamtorganisation (vgl. auch Teil 2, S. 80 ff.) bieten sich verschiedene organisatorische Gestaltungsalternativen an:

- a) **Funktionsorientierung:** Auf der obersten Teilungsebene wird nach Verrichtungen (betrieblichen Funktionen) gegliedert. Die oben genannten Konfliktmöglichkeiten (vgl. Abbildung 5.2) stellen sich bei einer nach gleichgeordneten Funktionen gegliederten Linienorganisation besonders deutlich. Die Unternehmensleitung und die Abteilungsleiter wären hier sicherlich überfordert, wollten sie alle Tätigkeiten marktgerecht aufeinander abstimmen und Konflikte schlichten.

Abteilung	Abteilungsinteresse	Marketinginteresse (Interesse der Absatzabteilung)
1. Beschaffung	Preis des Materials; Bestimmung der Bestellmenge nach Beschaffungs- und Lagerkosten	Qualität des Materials; Bestimmung der Bestellmenge und Bestellhäufigkeit nach Absatz- und Produktionsbedarf
2. Produktion	wenig Modelle; seltener Modellwechsel; standardisierte Losgrößen; kleines Lager; „normale“ Qualitätskontrolle	viele Modelle; häufiger Modellwechsel; Losgröße nach Bedarf; hoher Lagerbestand zur Lieferfähigkeit; genaue Qualitätskontrolle
3. Forschung und Entwicklung	funktionsgerechte Konstruktion; lange Entwicklungsdauer; wenig Modelle	verkaufsgerechte Konstruktion; kurze Entwicklungsdauer; viele Modelle
4. Finanzen	sparsame, starre Budgets; standardisierte Zahlungsmodalitäten; harte Maßstäbe bei Kreditgewährung	großzügig flexible Budgets; Sondervereinbarungen; großzügige Kreditpolitik

Abbildung 5.2: Beispiele für Konfliktmöglichkeiten zwischen der Absatzabteilung und anderen Abteilungen

- b) **Stabsorientierung:** Sie stellt eine Möglichkeit zur Verminderung der Koordinationsproblematik des Marketing, insbesondere in Mehrproduktunternehmen mit heterogenem Leistungsprogramm, dar. Danach werden z. B. in einer funktionsorientierten Linienorganisation auf der Ebene der Unternehmensleitung für jeweils ein oder mehrere Produkte Stabsstellen eingerichtet. Diese werden von sogenannten **Produktmanagern** verwaltet (vgl. Abbildung 5.3).

*Produkt-  
manager-  
konzeption*

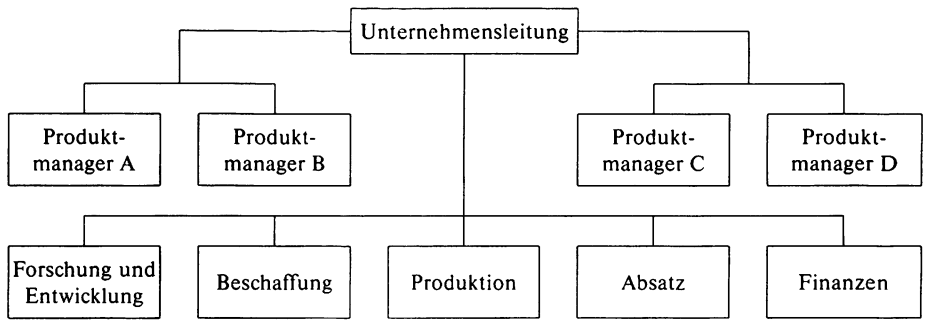


Abbildung 5.3: Funktionsorientierte Stab-Linien-Organisation mit Produktmanagern

Jeder Produktmanager ist für das Marketing seines Produkts verantwortlich, hat aber gegenüber der Linie kein Weisungsrecht, sondern nur eine Beratungs- und Überzeugungsaufgabe. Seine Funktionen lassen sich wie folgt umreißen: Durchsetzung der produktspezifischen Marketingstrategie, Abstimmung der für sein Produkt relevanten Aktivitäten der Funktionsabteilungen, Analyse und Prognose des Marktes, Entwicklung und Vorschlag neuer Marketingstrategien oder Programme zur Marktgestaltung.

Das fehlende Weisungsrecht der Produktmanager hat zur Folge, daß letztlich die Unternehmensleitung Prioritäten setzen und die Aktivitäten für die verschiedenen Produkte oder Produktgruppen koordinieren muß. Die Verteilung der zur Verfügung stehenden Mittel auf die einzelnen Produkte ist dabei vor allem abhängig von Verhandlungsgeschick, Überzeugungsfähigkeit und informellen Beziehungen der Produktmanager. Ein Verfahrensnachteil der Produktmanager-Konzeption kann in diesem Zusammenhang darin gesehen werden, daß der Produktmanager seine Fähigkeiten nutzt, um die übergeordneten Instanzen davon zu „überzeugen“, ein bestimmtes Produkt im Sortiment zu halten, obwohl aus der Sicht der Gesamtziel-erreichung dieses Produkt eliminiert werden müßte.

Ist die Anzahl der Produktmanager hoch, so können diese zur Entlastung der Unternehmensleitung einem **Marketingdirektor** unterstellt werden. Dieser koordiniert die Tätigkeit der Produktmanager und ist verantwortlich gegenüber der Unternehmensleitung. Er hat nur gegenüber den ihm unterstellten Stabsstellen, nicht aber gegenüber der Linie ein Weisungsrecht. Bestimmte Aufgabenbereiche, die bei den Produktmanagern mehrfach anfallen, können ausgegliedert und dem Marketingdirektor als zusätzliche Stabsstellen unterstellt werden (z. B. Marktforschung, Werbung).

- c) **Produktorientierung:** Bei großer Heterogenität des Leistungsprogramms, aber geringen Verbundeffekten zwischen einzelnen Produktgruppen, bei Vorliegen starker marktlicher und technologischer Veränderungen und ab einer bestimmten Unternehmensgröße bietet sich für die Durchsetzung der Marketing-Idee eine Gliede-

rung der Linienorganisation auf der obersten Ebene nach Produktgruppen (allgemein: Objekten, d. h. Produktgruppen, Regionen oder Kundengruppen) an. Die Produktgruppen sind meistens in sich wieder funktional gegliedert (vgl. Abbildung 5.4).

*Produktgruppen-gliederung*

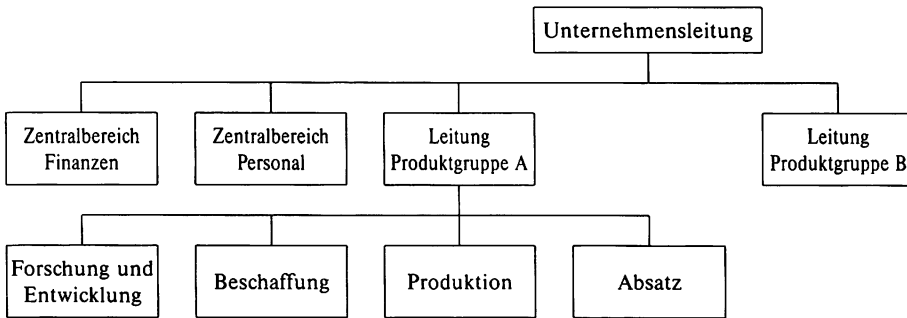


Abbildung 5.4: Produktgruppenorientierte Gliederung der Linienorganisation

Dieser auch unter dem Begriff „**Divisionalisierung**“ (Sparten-Organisation) bekannte Organisationsaufbau hat mehrere Vorteile: Durch die übergeordnete Produktgruppengliederung sind die Tätigkeiten der Funktionen stärker spezialisiert und „marktnäher“. Sie werden vom Produktgruppenleiter, der das Marketingkonzept für seine Produkte verantwortlich durchführt, marktbezogen koordiniert. Die Unternehmensleitung wird entlastet und nur bei Grundsatzentscheidungen und in Ausnahmefällen eingeschaltet (Prinzip des management by exception). Nachteilig kann sich die Mehrfacharbeit auswirken, die in den Funktionen der Produktgruppen geleistet werden muß. Aus diesem Grunde können der Unternehmensleitung Zentral- oder Stabsabteilungen angegliedert werden, die die Funktionen der Produktgruppen unterstützen und entlasten (funktionales Weisungsrecht) sowie weitere zentrale Aufgaben (z. B. Recht, Volkswirtschaft usw.) übernehmen.

Ein Beispiel für diese Mischform (sowohl Produkt- als auch Stabsorientierung) ist in Abbildung 5.5 vorgestellt.

Bei der Divisionalisierung und bei dem Produktmanager-Konzept war jeweils die Produktart das Kriterium für die Aufgabenzuteilung an die Sparten (Produktgruppen) bzw. an die „Manager“ (Produkte). Eine analoge Aufgabengliederung nach den Kriterien Absatzgebiet (z. B. Inland, Ausland; Bundesländer; Nord, Süd) oder Kundenart (z. B. Groß-, Mittel-, Kleinkunden; öffentliche und private Kunden) ist ebenso möglich.

*Andere Gliederungskriterien*

- d) **Matrixorientierung:** Diese beinhaltet eine **zweidimensionale Kompetenzaufteilung** zwischen einem gleichgeordneten produkt- und einem funktionsorientierten Leitungssystem (vgl. Abbildung 5.6).

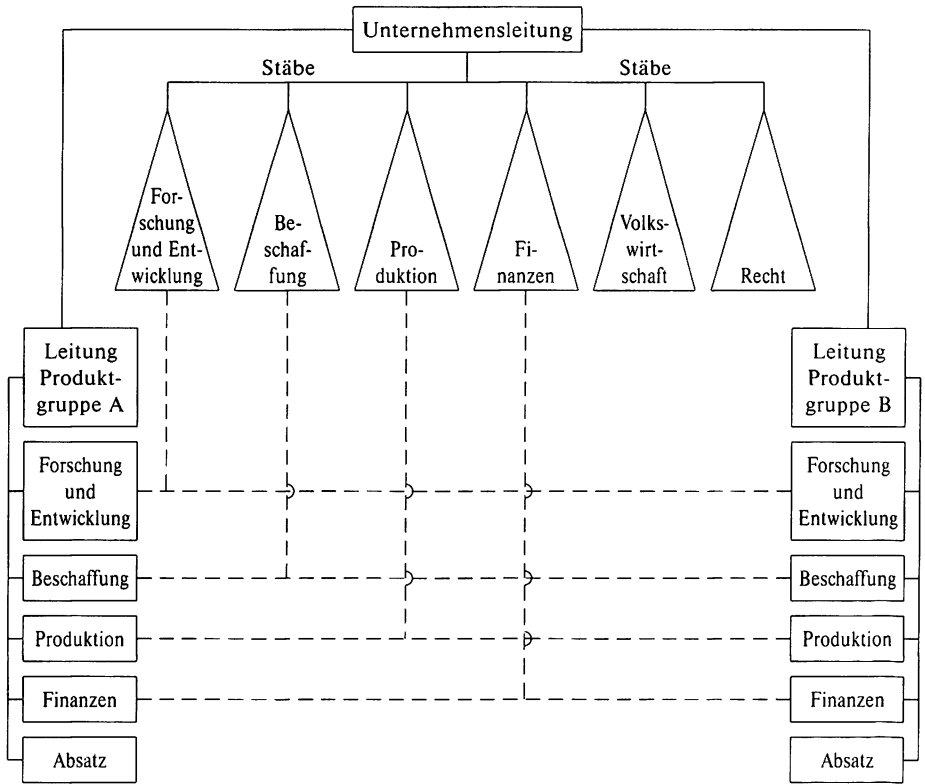


Abbildung 5.5: Produktgruppenorientierte Organisation mit Stabsorientierung

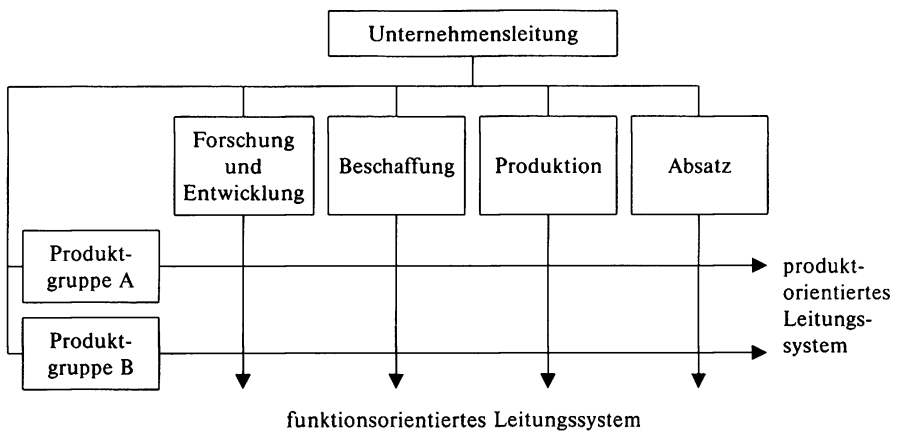


Abbildung 5.6: Matrix-Organisation

Während sich die Entscheidungskompetenz der Produktmanager auf das ‚Was‘ und ‚Wann‘ des produktbezogenen Ressourceneinsatzes bezieht, sind die funktionsorientierten Einheiten mit der Entscheidungskompetenz über das ‚Wie‘ des produktorientierten Ressourceneinsatzes ausgestattet.

Mit dem Matrix-Konzept, das auf verschiedenen Ebenen der Unternehmung anwendbar ist (z. B. Vorstands- und/oder Abteilungsleiterebene), wird im Vergleich zum Produktmanager-Konzept mit Stabsorientierung die Stellung des Produktmanagers durch die Zuweisung fachlicher Weisungs- und Entscheidungsbefugnis deutlich gestärkt.

Zudem werden (sollen) damit „produktive Konflikte“ für sachgerechtere Entscheidungen und bessere Koordination zwischen Produkt- und Funktionsmanagern institutionalisiert (werden). Die besondere Eignung der Matrixorganisation für die Verwirklichung einer marketingorientierten Unternehmensorganisation basiert auf der – empirisch allerdings noch nicht bestätigten – Annahme, daß besonders bei dynamischen Umwelten diese Form der institutionalisierten Konfliktaustragung zu innovativen, den Markterfordernissen gerecht werdenden Problemlösungen führt.

Ob dieses Potential auch wirklich genutzt werden kann, hängt entscheidend von einer qualifizierten Kompetenzabgrenzung und der Teamorientierung der beteiligten Konfliktpartner ab. Welche der skizzierten Alternativen vorzuziehenswert ist, hängt insbesondere von der Strukturiertheit, Komplexität, Dynamik und Ähnlichkeit der marktorientierten Unternehmensaufgaben sowie von der Größe der Unternehmung ab (vgl. Picot 1990 a).

## **Interne Organisation der Marketing-Funktion**

Bisher wurde nur die Unternehmensorganisation als Ganzes betrachtet. Auch die Gliederung der Marketing- oder Absatzabteilung kann nach den oben aufgezeigten Strukturierungsalternativen erfolgen. Analog gelten die für die Gesamtorganisation getroffenen Aussagen auch für den Teilbereich Absatz bzw. Marketing.

Eine Gliederung des Marketing-Bereichs nach Funktionen (z. B. Marktforschung, Werbung, Distribution, Verkaufsabwicklung, Planung) verspricht den Vorteil der Spezialisierung nach bestimmten Marketingfunktionen, birgt aber die Gefahr unzureichender Koordination hinsichtlich der Objekte (Produkte, Kunden, Regionen).

Eine interne Gliederung des Marketing-Bereichs nach Objekten (z. B. Produktgruppen, Kundengruppen, Regionen), die sich bei breitem Produktionsprogramm und heterogenen Produkten anbietet, rückt die Marktleistung in den Vordergrund der Überlegungen und führt zu einer besseren Durchsetzung einer Marketing-Idee. Den möglichen Vorteilen größerer Flexibilität bei Marktänderungen und höherer Innovation/Kreativität durch bessere Erfolgszurechenbarkeit können als Nachteile Doppelarbeiten (z. B. Rechnungswesen, Planung und Kontrolle in jedem Bereich) und Konkurrenz um knappe Unternehmensressourcen gegenüberstehen. Eine Stabs-

orientierung nach dem Produktmanagerkonzept kann hier das Problem produktspezifischer Koordinationserfordernisse deutlich mildern. Weiterhin ist alternativ auch eine Matrixorientierung des Marketingbereichs möglich.

Diese Hinweise verdeutlichen, daß für den Organisationsaufbau der einzelnen Abteilungen wie auch der Unternehmung insgesamt eine Vielzahl von Kombinationsmöglichkeiten der dargestellten grundsätzlichen Organisationsstrukturen in Frage kommt. Die „richtige“ hierarchische Struktur für den Einzelfall zu finden, ist die schwierige, bisher nur heuristisch zu bewältigende Aufgabe der Organisationsgestaltung (vgl. Teil 2, S. 80 ff.).

## II. Marktforschung und Markstrategien

*Informationen als Grundlage des Marketing*

Informationen über Märkte und über die sonstige ökonomische, rechtliche, soziale, politische, technologische und kulturelle Umwelt der Unternehmung sind die Basis für die Entwicklung von Marketingstrategien. **Nur mit Hilfe einer systematischen Sammlung und Aufbereitung von Umweltinformationen lassen sich Marktchancen und -risiken erkennen und einer Realisierung bzw. Lösung zuführen** (vgl. zu einer Analyse von Informations- und Unsicherheitsproblemen auf Märkten Kaas 1990 und 1991).

Der Informationsgewinnungsprozeß vollzieht sich – zugeschnitten auf das Marketing – formal etwa wie in Abbildung 5.7 dargestellt.

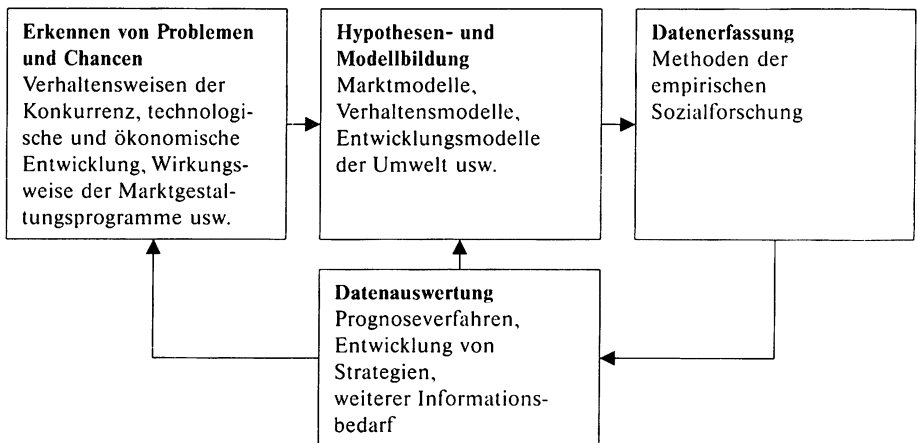


Abbildung 5.7: Schema des absatzwirtschaftlichen Informationsgewinnungsprozesses



Das Schaubild zeigt, daß die Informationsgewinnung im Rahmen des Marketing kein linearer Prozeß ist. Er läuft vielmehr zirkulär ab. Die Problemstellungen als „Motor“ der Informationsgewinnungsprozesse leiten sich aus den Umweltveränderungen und den Entscheidungsproblemen im Zusammenhang mit dem Einsatz der Marktgestaltungsprogramme ab (z. B. Auswahl und Wirkungsweise von Instrumenten).

## 1. Elemente von Marktmodellen

Der Begriff „Markt“ ist ein mehrdimensionales Konzept. Er ist als Summe von geographisch und zeitlich fixierten Transaktionen für funktionell substituierbare Produkte zwischen bestimmten Anbietern und einer bestimmten Gruppe von Nachfragern definierbar und über alle in der Definition genannten Merkmale näher beschreibbar.

*Marktbegriff*

Diese allgemeinen Merkmale von Märkten stellen aus einzelwirtschaftlicher Sicht zugleich Kriterien für die **Abgrenzung eines relevanten Marktes** bzw. für die Einteilung (Gliederung) eines Gesamtmarktes in relevante Teilmärkte dar. Die Bestimmung des relevanten Marktes ist zugleich Voraussetzung für die Konstruktion erklärungs- und prognosekräftiger Marktmodelle bezüglich eigener Absatzmöglichkeiten. Die Beschreibungsmerkmale, die im folgenden kurz dargestellt werden sollen, stellen somit auch Elemente von Marktmodellen dar, d. h. für die Marktanalyse relevante Merkmale von Marktinformationen:

(1) Einteilung nach der **Art der Produkte**: Hierbei kann ein technisch scharf umrissenes Produkt (z. B. Markt für 60-Liter-Kompressor-Haushaltskühlschränke) oder eine Gattung funktionsverwandter, zum Teil substitutiver Güter (z. B. Markt für Kühl- und Gefriergeräte) als Abgrenzungskriterium dienen. Das Marketingdenken, das sich die **Probleme ausgewählter Kundengruppen** zu eigen macht (hier z. B. Lösungen für Konservierungsprobleme von Nahrungsmitteln durch (Tief-)Kühlung), geht in der Regel zuerst von dem zweiten Aspekt aus, um dadurch möglichst viele alternative Lösungen für den relevanten Problemkreis zu erfassen. In einem weiteren Schritt kann dann eine produktspezifische Marktuntergliederung vorgenommen werden (z. B. Märkte für Großgeräte und Märkte für Kleingeräte). Diese Art der Produktklassifizierung kann für Güter auf allen Stufen des volkswirtschaftlichen Produktionsprozesses durchgeführt werden (z. B. Rohstoffe, Investitionsgüter, Ge- und Verbrauchsgüter des Konsums).

*Produktart*

(2) Einteilung nach der **Art der Käufer**: Beispielhaft erwähnt seien: Märkte privater Konsumenten, die sich zusätzlich etwa nach Alters- und Einkommensschichten unterteilen lassen; Märkte öffentlicher Abnehmer (Bund, Länder, Kommunen usw.); Märkte privatwirtschaftlicher Unternehmen der Industrie, des Handels und des Dienstleistungsgewerbes, weitergegliedert nach Branchen, Größenklassen usw. Je nach Produktart sind alle Käufergruppen (z. B. beim Marketing von Schreibpapier) oder nur einzelne Untergruppen (etwa beim Marketing im Maschinenbau) in die Analyse einzubeziehen.

*Käuferart*

- (3) Einteilung nach der **Unvollkommenheit der Konkurrenz**: Der Grad der Unvollkommenheit der Konkurrenz zwischen den Anbietern eines Marktes wird von dem Ausmaß der Markttransparenz bestimmt. Dieses ergibt sich
- aus dem Informationsstand über Nachfrager, Anbieter, alternative Produkte, Preise usw.,
  - dem Ausmaß der Reaktionsgeschwindigkeit der Nachfrager und Anbieter auf Produkt- und Preisänderungen sowie Änderungen im Kommunikationsverhalten der Anbieter und
  - dem Ausmaß der bestehenden persönlichen, sachlichen, zeitlichen und räumlichen Präferenzen der Nachfrager. Wirklich vollkommene Konkurrenz, d. h. vollständige Markttransparenz bei fehlenden Präferenzen der Nachfrage, ist ein theoretisches Konstrukt, das in der Wirklichkeit nicht existiert.

**Das Marketingverhalten der industriellen Unternehmung ist gerade darauf gerichtet, die Unvollkommenheit der Konkurrenz für die einzelnen Produkte zu stabilisieren, zu verstärken oder die Konkurrenz vorübergehend völlig auszuschalten. Je unvollkommener eine Konkurrenzsituation, desto eher kann ein Anbieter monopolähnliche Verhaltensweisen verwirklichen.**

Die dazu notwendige Beeinflussung der Markttransparenz, der Reaktionsgeschwindigkeiten und der Präferenzstruktur der Käufer wird – wie in späteren Kapiteln zu zeigen ist – durch den Einsatz der Marktgestaltungsprogramme zu realisieren versucht.

- (4) Einteilung nach der **Zahl der Marktteilnehmer**: Diese Einteilung ist aus der Marktformenlehre und der mikroökonomischen Preistheorie bekannt. Sie kann sich einer Analyse der konkurrierenden Anbieter und der nachfragenden Gruppen anschließen (vgl. Abbildung 5.8).

Nachfrager Anbieter			
	einer	wenige	viele
einer	bilaterales Monopol	beschränktes Angebotsmonopol	Angebotsmonopol
wenige	beschränktes Nachfragemonopol	bilaterales Oligopol	Angebotsoligopol
viele	Nachfragemonopol	Nachfrageoligopol	polypolistische Konkurrenz

Abbildung 5.8: Markteinteilung nach der Zahl der Marktteilnehmer

Bei dieser Gliederung können Abgrenzungsschwierigkeiten zwischen den Kriterien „wenige“ und „viele“ bestehen. Die Trennschärfe dieser Einteilung hängt auch entscheidend von der Abgrenzung der zugrunde gelegten Produktart bzw. deren Substitutionsmöglichkeiten ab (vgl. dazu (1)).

(5) Einteilung nach der **geographischen Lage**: Hier kommt beispielsweise die Gliederung in Inlands- und Auslandsmärkte in Betracht, die sich jeweils noch weiter unterteilen lassen. Zu beachten ist, daß zwischen diesen Märkten Wechselbeziehungen bestehen können. Heute ist zunehmend der **Weltmarkt** Gegenstand des Marketing (vgl. Meffert 1989).

*Geographische Lage*

(6) Einteilung nach der **zeitlichen Verteilung der Nachfrage** oder des Angebots: Einer kontinuierlichen Nachfrage und Leistungsverwertung (z. B. bei bestimmten Grundnahrungsmitteln) stehen im Zeitablauf schwankende Marktverläufe (z. B. Modeartikel, Saisonprodukte) oder punktuelle Marktveranstaltungen (z. B. Auktionen, Messen) gegenüber.

*Zeit*

(7) Auf der Grundlage dieser Einteilungsmerkmale wird der **relevante Markt** als Untersuchungsobjekt vorläufig abgegrenzt und beschrieben. Das Ergebnis kann beispielsweise wie folgt aussehen:

„Auf dem Inlandsmarkt für Kühl- und Gefriergeräte besteht ein Angebotsoligopol, die Konkurrenz zwischen den Anbietern ist auf dem privaten Konsumentenmarkt wegen der starken Standortpräferenz der Käufer (aufgrund der geographischen Verteilung der Niederlassungen) und der schwierigen Informationsmöglichkeiten über die jeweiligen Konkurrenten relativ unvollkommen; der Markt der privaten und öffentlichen Unternehmungen zeichnet sich dagegen durch eine vollkommenere Konkurrenzsituation aus (fehlende Standortpräferenz, bessere Marktübersicht). Die Situation auf dem Exportmarkt kann für diese Produkte als konkurrenzintensives bilaterales Oligopol bezeichnet werden, da die exportierenden Produzenten ihre Geräte nicht direkt absetzen, sondern mit einigen großen Importhändlern kontrahieren.“

(8) Die Kennzeichnung eines Absatzmarktes mit Hilfe der angeführten Kriterien reicht jedoch allein nicht aus. Die Feststellungen vermitteln zwar ein brauchbares Situationsbild des Marktes; sie lassen jedoch kaum eine Antwort auf das „Warum“ zu, nämlich welche Gründe zu dieser Marktsituation führen, welche Faktoren die weitere Entwicklung von Angebot und Nachfrage bestimmen, welche Größen einer Gestaltung durch den Industriebetrieb zugänglich sind.

Zur vorausschauenden Klärung solcher und ähnlicher Fragen bedarf es vieler weiterer Informationen über wirtschaftliche, technologische, rechtliche und soziokulturelle Entwicklungen und Erwartungen. Beispiele für solche **Einflußgrößen der Absatzmärkte** sind:

*Einflußgrößen der Marktdynamik*

- Entwicklungen im **Verhalten der Käufer** (Reaktionsweisen der Käufergruppen auf Produkt- und Preisänderungen, Werbemaßnahmen usw., Struktur der Kaufentscheidungen).
- Änderungen der Struktur der **Absatzwege** (z. B. Aufkommen von Discount-Läden, Einkaufszentren, Handelsketten; Rückgang in Umsatz und Anzahl der kleineren Einzelhändler und Großhändler);
- Entwicklung des **Volkseinkommens** (unterteilt in soziale Schichten, Altersgruppen usw.);

- Veränderungen in der **Wirtschaftsstruktur** (Standortverteilung, Branchengliederung; sterbende, stagnierende, wachsende Wirtschaftszweige und -räume usw.);
- Entwicklung der **Bevölkerungsstruktur** (Einwohnerzahl, geographische Verteilung, Alters-, Ausbildungs-, Berufsstruktur, horizontale Mobilität: Urbanisierung; wichtige Minoritäten usw.);
- **Technologische Entwicklung** (Forschungs- und Entwicklungsaufwendungen; neue Produktionsverfahren, Substitutionsgüter, neue Produkte u. ä.);
- **Rechtliche Normen** (steuerliche Be- oder Entlastung bestimmter Waren, Konstruktions-, Produktions- und Verkaufsvorschriften usw.);
- Änderungen in **Lebensform und gesellschaftlichen Wertvorstellungen** (z. B. höherer Freizeitanteil, steigendes Bedürfnis nach materieller Sicherheit, Umweltschutzbewußtsein).

Es ist leicht einzusehen, daß jede der angeführten Größen das Nachfragepotential, die Produktions-, Distributions- und Kommunikationsmöglichkeiten sowie die Konkurrenzbeziehungen auf den Märkten mittel- oder unmittelbar beeinflussen kann. Zugleich wird deutlich, daß zwischen den Größen viele Interdependenzen und Überschneidungen bestehen, die bei einer Marktanalyse zu berücksichtigen sind.

## 2. Modelle des Käuferverhaltens

### *Notwendigkeit der Analyse des Käuferverhaltens*

Marketing bedeutet käuferorientiertes Entscheidungsverhalten. Erfolgreiches Marketing setzt dementsprechend eine möglichst genaue Kenntnis der Verhaltensweisen der relevanten Käufergruppen voraus. **In vielen Volkswirtschaften gründet sich ein immer geringerer Anteil der Kaufentscheidungen auf rein existentielle Zwänge.** Es besteht in steigendem Ausmaß materiell die Möglichkeit, nicht lebensnotwendige, bisher unerfüllbare oder latente bzw. neue, durch Umwelteinflüsse aktivierte Wünsche zu befriedigen. Aber auch existenznotwendige Güter müssen wegen des umfangreichen konkurrierenden Angebots in dauernd neuer Gestalt und mit neuen Methoden auf dem Markt verkauft werden. **Diese Situation verdeutlicht die Notwendigkeit einer gründlichen Auseinandersetzung mit dem Kaufverhalten der Kunden** (vgl. Kroeber-Riel 1990, Meffert 1971, Heinen 1973, Howard/Sheth 1969). Dadurch können die Reaktionsweisen der Käufer besser prognostiziert und Ansatzpunkte für den Einsatz von Marketinginstrumenten sichtbar werden.

### *Kategorien des Kaufverhaltens*

In einer ersten Annäherung soll das Käuferverhalten in drei Verhaltenskategorien aufgeteilt werden: Motivation, kognitive Prozesse, Lernen. Diese Gruppierung gilt grundsätzlich ebenso für private wie auch für gewerbliche oder öffentliche Käufer.

**Als Motivation kann hier der bewußte oder unbewußte Antrieb für die Beschäftigung mit dem möglichen Kauf irgendeines Gutes verstanden werden.** Sie kann in Form eines „sachlichen“ Problems (z. B. Fehlen einer Lichtquelle in einem Raum), eines aktuellen Bedürfnisses (z. B. Hunger), eines mehr oder weniger irrationalen Wunsches (z. B. Verlangen nach einem Edelstein), des Strebens nach Sozialprestige (z. B. ein Auto wie „die anderen“ fahren) oder eines Triebes (z. B. „Völlerei“) auftauchen. Auf die Problematik der Abgrenzung dieser hier beispielhaft angeführten Begriffe soll nicht näher eingegangen werden. Zu betonen ist, daß nur selten eine Motivationsart alleine gegeben ist. Vielmehr gesellt sich zu einem eventuell auslösenden Moment meist ein Bündel weiterer Antriebsquellen.

*Motivation*

**Die Motivation versetzt den Käufer in eine bestimmte Spannung, zu deren Lösung er verschiedene gedankliche Aktivitäten entfaltet.** Diese lassen sich als kognitive Prozesse beschreiben, also als Vorgänge, die sich im Rahmen seiner subjektiven Erkenntnismöglichkeiten abspielen. Zunächst wird der Käufer seine Motivation bewußt oder unbewußt in seinem unmittelbaren oder langfristigen Handlungs- und Denksammenhang bewerten. Es ist z. B. möglich, daß ein überraschend stimulierte Bedürfnis (z. B. durch den Blick in ein Schaufenster) gegenüber einer anderen vorhandenen Notwendigkeit schnell wieder in den Hintergrund tritt, d. h. als vorläufig irrelevant bewertet wird. Bleibt eine Motivation aktuell, wird sie also als dringlich bewertet, so beginnt die Lösungssuche. Auch dabei werden die wahrgenommenen Lösungsmöglichkeiten anhand der subjektiven Zielvorstellungen bewertet. Die individuellen Erinnerungen und Erfahrungen sowie die an die einzelnen Alternativen und ihre Besonderheiten geknüpften subjektiven Erwartungen spielen bei der kognitiven Verarbeitung der Motivation, insbesondere bei der Alternativenbewertung und Lösungssuche, eine große Rolle.

*Kognitive Prozesse*

Genügen Anzahl und Beurteilung der wahrgenommenen Alternativen dem Anspruchsniveau des Käufers, so schließt sich die Kaufentscheidung an, d. h. die Entscheidung über Ablehnung oder Durchführung eines Kaufs. Zu beachten ist, daß der Kauf selbst wiederum aus mehreren Teilentscheidungen bestehen kann, denen entsprechende kognitive Prozesse vorausgehen. So sind z. B. nach der Entscheidung für einen bestimmten Autotyp mehrere Ergänzungsentscheidungen über Farbe, Zubehör usw. zu fällen.

*Kaufentscheidung*

Nach Vollzug der Kaufentscheidung beginnt bei dem Käufer ein Lernprozeß. Beim Verbrauch oder Gebrauch des beschafften Gutes sieht er sich in seinen Erwartungen über die Qualität und den persönlichen Nutzen des Objektes mehr oder weniger bestätigt. Bei einer Bestätigung wird er, sofern er diesen Kaufprozeß häufiger zu vollziehen hat und ihn nicht Informationen über noch positivere Alternativen erreichen, in Zukunft genauso handeln. Dies kann schließlich zu routinemäßigem Kaufverhalten für bestimmte Güter führen. Fehlt die Bestätigung oder ist sie nur unvollständig, so empfindet der Käufer eine Unsicherheit oder kognitive Dissonanz (vgl. Festinger 1957). Eine Dissonanz verstärkt sich, wenn der Käufer nach der Kaufentscheidung von Alternativen Kenntnis erhält, von denen er glaubt, daß sie seine Ansprüche besser erfüllt hätten. Das Ausmaß der Dissonanz hängt also von der Wichtigkeit der Entscheidung sowie von der Anzahl und der relativen Attraktivität

*Lernprozeß*

*Kognitive Dissonanz*

nicht gewählter bekannter Alternativen ab. Der Käufer wird versuchen, die aufgetauchten Dissonanzen zu reduzieren, um die entstandenen inneren Spannungen abzubauen. Das kann dadurch geschehen, daß er das gewählte Produkt möglichst schnell und günstig abstößt oder daß er nach zusätzlichen Informationen sucht, die die Richtigkeit seiner ursprünglichen Entscheidung stützen.

Zwischen den drei Verhaltenskategorien bestehen enge Verbindungen. Während des Kaufprozesses selbst können beispielsweise kognitive Vorgänge die Motivation verändern oder aufheben, so z. B. wenn sich bei der Informationssuche die relative, subjektive Unwichtigkeit einer Motivation herausstellt. Besonders aber der Lernprozeß nach der Kaufentscheidung beeinflußt künftige Motivationen und künftiges kognitives Verhalten.

Aus dieser globalen Übersicht über die grundlegende Verhaltensstruktur von Käufern werden unmittelbar viele Ansätze für das Marketing ersichtlich, insbesondere für den Einsatz der Kommunikationsinstrumente. Sie zielen ab auf die Hervorrufung und Betonung bestimmter Motivationsmuster, die Einflußnahme auf kognitive Prozesse, vor allem auf die Lösungssuche, Erwartungsbildung, Bewertungskriterien sowie die Stabilisierung der Kaufentscheidung durch entsprechende Werbemaßnahmen, Kundendienst usw.

**Um die Politik der Beeinflussung individueller Kaufentscheidungen im Rahmen des Marketing erfolgreich durchführen zu können, ist es erforderlich, Näheres über die Hintergründe der Verhaltensweisen bei Kaufentscheidungen, vor allem über die Ursprünge von Antrieben und Wahlverhalten zu erfahren.** Den Sozialwissenschaften ist es bisher nur gelungen, einige Aspekte der „black box“ menschlichen Verhaltens durch die Konstruktion von zum Teil sehr unterschiedlichen Erklärungsmodellen aufzudecken (vgl. z. B. bei Kroeber-Riel 1990). Ein allumfassendes Verhaltensmodell liegt jedoch nicht vor. Zum Teil in Anlehnung an Kotler (1974, 1982) sollen im folgenden einige dieser Interpretationsmodelle und ihre Bedeutung für das Marketing behandelt werden. Durch diese kurze Diskussion verschiedener theoretischer Erklärungshypothesen wird versucht, die Grundlagen menschlichen Verhaltens ein wenig zu erhellen.

*Erklärungsansätze in Verhaltensmodellen*

*Homo-oeconomicus-Modell*

Das ökonomische Modell menschlichen Verhaltens, wie es zusammenfassend von dem englischen Nationalökonom A. Marshall (1962) gegen Ende des letzten Jahrhunderts und der sich daran anschließenden modernen Nutzentheorie formuliert wurde, läßt sich wie folgt skizzieren: Der Mensch besitzt klare Vorstellungen über den Nutzen, den ihm der Erwerb eines Gutes erbringt. Dieser Nutzen ist keine feste Größe, er nimmt vielmehr bei zunehmendem Konsum ein und desselben Gutes ständig ab. Deswegen betrachtet der Mensch nur den Nutzen, den ihm jeweils die nächste Einheit eines Gutes zu bringen vermag (Grenznutzen). Entsprechend seiner Grenznutzensvorstellungen und seiner Konsumneigung gibt er seine Mittel so aus, daß der ihm daraus entstehende Gesamtnutzen maximiert wird. **Dieses Modell, das in der Mikroökonomie der Volkswirtschaftslehre eine große Rolle spielt, geht also davon aus, daß der Mensch, der grundsätzlich alle Handlungsalternativen kennt, gemäß seiner Nutzenfunktion bei Kaufentscheidungen mit Hilfe einer unendlich großen**

**Informationsverarbeitungskapazität den Mitteleinsatz rational durchkalkuliert und das Nutzenmaximum als effiziente Handlungsalternative verwirklicht.** Über die Entstehung oder Änderungsmöglichkeiten der Neigungen und Nutzenvorstellungen sagt das Modell nichts aus.

Der Informationsgehalt dieses Modells ist aus der Sicht des Marketing nicht sehr groß. Für bestimmte Kaufsituationen und/oder Käfertypen trifft die im Modell verankerte Rationalität bei vollkommener Information allenfalls tendenziell zu, so etwa für den Kauf langlebiger Konsumgüter oder für die Einkaufsgewohnheiten größerer institutioneller Käufer (Behörden, Unternehmungen usw.). Auch die aus dem Modell z. B. ableitbare Aussage, daß ein niedrigerer (höherer) Preis eine höhere (niedrigere) Nachfrage nach einem Gut induziert, bestätigt sich in der Realität im großen und ganzen. Zahlreiche Ausnahmen dieser Hypothese sind jedoch empirisch zu beobachten (z. B. bei der Nachfrage nach Luxusgütern, inferioren Gütern; Vorstellung über eine positive Korrelation zwischen Preis und Qualität). **Ökonomische Rationalität im Sinne dieses Modells (homo oeconomicus) ist ein kaum anzutreffender Idealtypus menschlichen Verhaltens.** Neben der meist vorliegenden höchst unvollkommenen Information des Käufers berücksichtigt das Modell keine nicht-ökonomischen Faktoren, die das Verhalten der Käufer, insbesondere deren Präferenzbildung, bestimmen.

*Marketing-  
Bedeutung*

Eine wichtige Gruppe nicht-ökonomischer Bestimmungsfaktoren des Käuferverhaltens kann mit Hilfe der psychologischen Lerntheorien erfaßt werden. Im Kern besagen diese Theorien: **Eine Motivation** (z. B. das Bedürfnis, Konfekt zu essen) **kann durch einen bestimmten Stimulus hervorgerufen bzw. aktualisiert werden, sofern früher bei der Befriedigung dieses Bedürfnisses dieser Stimulus von der Person häufig wahrgenommen wurde.** Die Person hat „gelernt“, mit dem Stimulus das entsprechende Bedürfnis zu assoziieren, und reagiert auf das Bedürfnis in der ebenfalls mit dem Stimulus assoziierten, „gelernten“ Weise. Somit kann eine Verhaltensweise **konditioniert** werden: Wenn ein bestimmter Stimulus auftaucht, dann erfolgt eine ganz bestimmte Reaktion.

*Lerntheorie*

*Konditionie-  
rung von Ver-  
haltensweisen*

Voraussetzung für eine nachhaltig wirksame Konditionierung ist, daß der Stimulus in möglichst unveränderter Form auftaucht und daß die in der Reaktion erfolgende Handlungsweise das Bedürfnis zuverlässig in der erwarteten Art befriedigt.

Die Marketing-Bedeutung dieses Lernmodells liegt auf der Hand: Sie zeigt sich vor allem im Bereich der Werbung (vgl. Bolen 1981, Seyffert 1966) und Produktgestaltung. Die wiederholte Wahrnehmung z. B. desselben **Waren- oder Firmenzeichens** verursacht beim Konsumenten eine unmittelbare Erinnerung an die dadurch repräsentierte Ware. Er „übt“ und „lernt“ auf diese Weise die Reaktion auf den Stimulus: Durch das Zeichen wird bei ihm das Bedürfnis, das betreffende Gut zu besitzen bzw. die Genugtuung oder Bestätigung, selbst schon ein solches Produkt erworben zu haben, hervorgerufen oder verstärkt. Ähnliches gilt für die **repetitive Werbung**. Die andauernde Wiederholung gleicher Werbemaßnahmen (Anzeigen, Filme usw.) in Form sorgfältig ausgewählter Wort-, Bild- und/oder Tonkombinationen erzeugt beim Käufer die Assoziation des betreffenden Produktes und beeinflußt so seine Kaufent-

*Marketing-  
Bedeutung*

scheidung oder stabilisiert eine positive Grundeinstellung zum vollzogenen Kauf. Voraussetzung für die aufgezeigten „Lerneffekte“ ist, daß die Produkteigenschaften den Käufererwartungen möglichst weitgehend entsprechen. Andernfalls kann es zu einem Lernprozeß mit entgegengesetzter Wirkung kommen.

Das dargestellte Lernverhalten beinhaltet aber auch die Möglichkeit, z. B. durch Verbreitung nur wenig abgänderter Stimuli-Konzeptionen der Konkurrenz von dem „Lernniveau“ der Konkurrenzkunden zu profitieren und dadurch ohne größere Anstrengungen Kunden abzuwerben (z. B. Auslegung von Waren mit ähnlichen Warenzeichen in Supermärkten). Dieser Sachverhalt wirft ein Licht auf die entsprechende **Schutzgesetzgebung** (Gesetz gegen den unlauteren Wettbewerb, Warenzeichenschutzgesetz usw.).

Die psychologischen Lernmodelle können und wollen nur einen Aspekt menschlichen Verhaltens erhellen, nämlich die Hervorrufung von Reaktionen infolge bestimmter Stimuli. Mit den lerntheoretischen Ansätzen eng verbunden sind die einstellungstheoretischen Überlegungen zum Konsumentenverhalten.

#### *Einstellungs- theoretisches Modell*

Einstellungen sind auf spezifische Objektbereiche (Gegenstände, Personen, Verhaltensweisen) gerichtete und gefestigte Wertvorstellungen, welche die innere Bereitschaft eines Individuums beeinflussen, auf bestimmte Umweltstimuli stets positiv oder negativ zu reagieren. Das Individuum entwickelt aufgrund von Erfahrungen mit einem Objekt Überzeugungen, Vorurteile oder Meinungen, die sein Verhalten beeinflussen können. Drei Komponenten prägen dabei im wesentlichen die Einstellungen: die **affektive** Komponente enthält die emotionale Einschätzung eines Objektes; die **kognitive** Komponente bezieht sich auf das subjektive Wissen des Individuums über das Einstellungsobjekt und die **Handlungs- oder Aktionskomponente** kennzeichnet schließlich das Ausmaß an Verhaltensbereitschaft, das mit einer Einstellung verbunden ist.

#### *Marketing- bedeutung*

Für das Marketing bedeutet dieser Ansatz, daß die Käufer nicht allein nach ökonomischen und funktionalen Gesichtspunkten ihre Kaufentscheidung treffen, sondern daß diese auch von der Intensität der Einstellung gegenüber dem Kaufobjekt, der anbietenden Unternehmung, dem Verkäufer etc. bestimmt werden kann. **Allgemein wird angenommen, daß mit zunehmender Stärke der positiven Einstellung gegenüber einer bestimmten Marke die Wahrscheinlichkeit des Kaufes dieses Markenproduktes steigt. Einstellungskategorien können deshalb auch als Marktsegmentierungskriterien verwendet werden.**

Im Hinblick auf die Erklärung und Prognose von Kaufverhalten mit Hilfe von Einstellungen ergibt sich eine Reihe von Problemen. Diejenigen Eigenschaften, welche die Einstellung zu einem Objekt bestimmen, sind nicht unbedingt mit jenen Faktoren identisch, die die Einstellung zu einer Handlung begründen. Darüber hinaus kann zwischen Einstellung und Kaufverhalten eher selten ein kausaler Ursache-Wirkungs-Zusammenhang angenommen werden. Schließlich erfassen Einstellungskategorien nur relativ bewußtseinsnahe Inhalte, so daß latente Bedürfnisse, die für marketingpolitische Strategien von großer Wichtigkeit sein können, durch einstellungsbezogene Analysen unerfaßt bleiben.



Die sozialpsychologischen Theorieansätze sehen in den Umwelteinflüssen, die in vielfältigen Formen wirksam werden, die wichtigste Ursache für menschliche Verhaltensweisen. Die verschiedenen Ebenen sozialer Einflußmöglichkeiten sind vereinfacht in Abbildung 5.9 zusammengestellt.

*Sozial-  
psychologi-  
sches Modell*

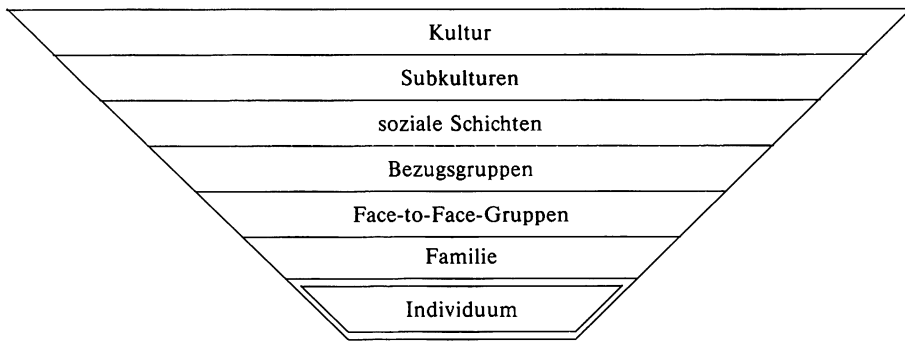


Abbildung 5.9: Ebenen sozialpsychologischer Einflußgrößen

Dem Marketing stellt sich die Aufgabe, die für die jeweilige Produktnachfrage wichtigste soziale Einflußebene zu bestimmen und bei den Marktgestaltungsentscheidungen zu berücksichtigen.

*Marketing-  
Bedeutung*

**Kulturelle Einflüsse**, die sich in Lebensformen, Sitten, Traditionen, Idealen usw. ausdrücken, sind meist sehr dauerhafter Art. Veränderungen vollziehen sich nur langsam. Eine Kultur stellt jedoch in der Regel keine völlig homogene Einheit dar. In ihr bestehen aufgrund von regionalen, religiösen, ethnischen oder ethischen Unterschieden **Subkulturen** mit eigenen Wertmustern. Diese Minoritäten sind häufig spezifische Zielgruppen absatzwirtschaftlicher Tätigkeit. Neben dieser Differenzierung kann eine Gesellschaft auch in verschiedene **soziale Schichten** eingeteilt werden. Reichtum, Ausbildung, Beruf und Macht bieten beispielsweise Anhaltspunkte für die Schichtenbildung. Für das Marketing ist diese Einteilung deswegen von Bedeutung, weil sich die Bedürfnisse und Wertvorstellungen je nach Schichtzugehörigkeit verändern können. Unterschiedliche Zeitschriften und Bücherlektüren, Freizeitbeschäftigungen, Mode- und Geschmacksausrichtungen sowie Ausbildungs- und Karriereanstrengungen können dies veranschaulichen.

**Bezugsgruppen** sind Gruppen, an deren Werten und Verhaltensweisen sich das Individuum ausrichtet. Gruppenzugehörigkeit ist dabei nicht unbedingt das Kriterium. Auch wenn der einzelne einer von ihm akzeptierten Gruppe nicht angehört, so kann er doch deren Meinung, Geschmack usw. weitgehend übernehmen. Beispiele für solche Orientierungs- oder Referenzgruppen sind Schauspieler, Fernsehansager, Sportler, die für die Werbung eine bedeutende Rolle spielen. Das Individuum kann aber seiner Bezugsgruppe auch persönlich angehören. In diesem Fall kommt die Art der Gruppe der **Face-to-face-Gruppe** nahe, die einen starken Einfluß auf Meinungs- und Geschmacksbildung ausübt. Das Individuum steht mit den anderen Gruppen-

mitgliedern häufig und unmittelbar in Kontakt. Beispiele sind Gruppen in Organisationen, Nachbarn, persönliche und berufliche Freunde, aber auch Vereine. Den mächtiger werdenden Einfluß, den die Gruppierungen gegenüber der Familie haben, drückt beispielsweise der Wohlstandswettbewerb innerhalb der sozialen Schichten aus („to keep up with the Joneses“), den das Marketing als Ansatzpunkt für die Marktbeeinflussung aufgreift.

Die **Familie** stellt diejenige Gruppe dar, die die grundlegenden Lebenseinstellungen des Individuums am stärksten prägt. Kaufwünsche der einzelnen Familienmitglieder werden innerhalb der Familie weitervermittelt, so z. B. von den Kindern zu den Eltern, von der Frau zum Mann. Diese Informationswege berücksichtigt das Marketing bei Produkt- und Kommunikationsgestaltung. In ähnlicher Weise sind die Einstellungsmuster, die zwischen den Familienmitgliedern in den verschiedenen Familientypen bestehen, von beträchtlicher Bedeutung. So hat sich beispielsweise die Rolle des Kindes oder des Vaters in der Familie stark gewandelt – eine für das Marketing ebenfalls bedeutsame Entwicklung.

Das **Individuum** schließlich nimmt all die sozialen Einflüsse nicht objektiv und gleichförmig auf. Die Tatsache, daß zwei unter vergleichbaren sozialen Bedingungen lebende Personen sich nicht notwendigerweise in gleicher Weise verhalten, sondern in einzelnen Einstellungen und Wertungen Differenzen aufweisen, deutet darauf hin, daß die jeweils besonderen physischen und psychischen Eigenarten, die sich mit „Temperament“, „angeborenen Fähigkeiten“ oder mit anatomischen Eigenarten nur ungenau beschreiben lassen, die subjektive Bewertung der sozialen Einflüsse modifizieren.

#### *Totalmodelle*

In neueren Ansätzen wird versucht, die ökonomischen, sozialen und psychologischen Einflußgrößen des individuellen Kaufverhaltens im Rahmen von **Totalmodellen** abzubilden. Das bislang bekannteste und sehr umfassende Modell dieser Art stammt von Howard und Sheth (1969) (vgl. Abbildung 5.10). Vier Komponenten stehen dabei im Zentrum der Betrachtungsweise:

Die **Stimulus (Input)-Variablen** beziehen sich auf die Beeinflussung des Kaufverhaltens durch kommerzielle Informationen in Form von Produkten und deren Eigenschaften oder symbolischen Repräsentationen mit Hilfe von Werbemedien einerseits und durch die soziale Umgebung andererseits, wobei der persönlichen Kommunikation hierbei die größte Bedeutung zukommt.

Mit Hilfe von Hypothesen in Form von **Wahrnehmungs- und Lernkonstrukten** wird die Gewinnung und Verarbeitung entscheidungsrelevanter Informationen sowie die Entscheidungsfindung erklärt.

**Response(Output)-Variablen** geben die Ergebnisse der Wahrnehmungs- und Lernprozesse und die Reaktionsmöglichkeiten auf die Input-Variablen wieder.

Faktoren, die zwar keinen systematischen Einfluß auf die Entscheidungsfindung ausüben, aber in vielen Entscheidungssituationen als Korrektiv Bedeutung besitzen, gehen als **exogene Variable** in das Modell ein.

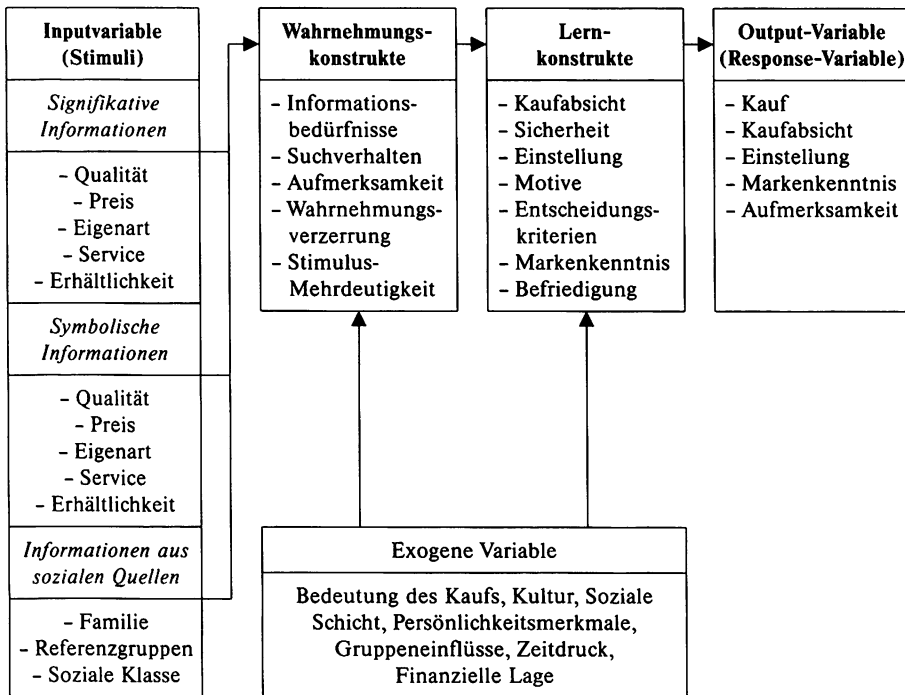


Abbildung 5.10: Grundzüge des Howard-Sheth-Modells

(in Anlehnung an Howard/Sheth 1969)

Die Besonderheit des Modells von Howard und Sheth besteht vor allem darin, **daß hier im Vergleich zu den anderen Modellen der Versuch unternommen wird, die kaufentscheidenden Faktoren in ihrer Komplexität abzubilden und ihre Beziehungen zu untersuchen.** Wenngleich eine befriedigende empirische Bestätigung dieses Modells noch aussteht und somit dessen prognostischer Wert gegenwärtig nur sehr gering sein dürfte, besitzt dieses Modell dennoch einen nicht unerheblichen heuristischen Wert, weil es eine relativ umfassende Sichtweise der in der Marketingpraxis auftretenden Probleme anbietet und den Zugang zu weitergehenden theoretischen Analysen ermöglicht.

*Marketing-  
bedeutung*

Die bisher dargestellten Modelle haben vorwiegend Aspekte des Kaufverhaltens privater Konsumenten aufgezeigt. Der große Bereich institutioneller Käufer (Handel, Industrie, Dienstleistungsgewerbe, Öffentliche Hand) bleibt dabei weitgehend unberücksichtigt. Die Situation des organisationalen Einkäufers ist hingegen durch ganz besondere Merkmale gekennzeichnet: Er ist – wie die meisten Individuen – einerseits geneigt, so viele Vorteile wie möglich für sich selbst zu erlangen, andererseits zwingt ihn seine Aufgabe, vor allem den ökonomischen Zielen seiner Organisation weitgehend Rechnung zu tragen. Werbegeschenke, persönliche Sympathien für einzelne Verkäufer oder Erleichterung der Arbeit durch Einschränkung der Alternativensuche und Verhandlungsdauer stehen der rationalen Abwägung zahlreicher Preisangebote und unterschiedlicher Qualitätsgrade gegenüber. Das industrielle Marketing ist be-

strebt, diesen Zielkonflikt des Einkäufers zu erkennen, und versucht, beiden Zielen durch entsprechende Öffentlichkeitsarbeit, Werbe-, Verkaufsförderungs- und Produktentscheidungen ausgewogen Rechnung zu tragen.

Die Aussagen über organisationale Käufer betreffen vor allem Einkäufer von solchen Verbrauchsfaktoren und Massenwaren wie Büromaterial usw., die im Produktionsprozeß einer Unternehmung untergehen und über die im Regelfall die Einkaufsabteilung autonom entscheidet.

In der Regel handelt es sich bei Kaufentscheidungen in Organisationen aber um multipersonale, durch mehrzentrige Willensbildungen charakterisierte Entscheidungen (Buying-Center-Konzept). Ein solches **buying-center** besteht aus einer informellen Gruppe („Entscheidungsgremien“), die sich anlässlich einer bestimmten Kaufentscheidung bildet und die sich aus verschiedenen von einem Kaufvorhaben betroffenen Personen oder Personengruppen zusammensetzt. Derartige Kaufentscheidungen, wie z. B. größere Investitionsentscheidungen, Aufbau eines Fuhrparks, Bau eines Zweigwerkes, Erneuerung einer Werkzeugmaschinenstraße, sind geprägt von den divergierenden Zielen und Interessen der verschiedenen Gruppen von Organisationsteilnehmern (zunächst der beteiligten Abteilungen, aber auch Belegschaft, Kapitalgeber, Abnehmer, Lieferanten, öffentliche Behörden), den häufig konfliktären Intentionen der einzelnen Ressorts, den persönlichen Zielvorstellungen der am Entscheidungsprozeß beteiligten Individuen (Durchsetzungsbedürfnis, Macht- oder Prestigestreben, Selbstbestätigung, Mißgunst usw.), von der institutionellen (Unternehmensverfassung, formale Organisation, überbetriebliche Normen) und informellen Machtverteilung innerhalb der Organisation. Ein vereinfachtes Modell des organisatorischen Kauf-(Einkauf)verhaltens gibt in Anlehnung an Webster/Wind (1972) Abbildung 5.11 wieder.

Das organisationale Kauf- bzw. Beschaffungsverhalten wird hiernach durch vier Klassen von Einflußfaktoren geprägt: Umwelteinflüsse, Organisationseinflüsse, interpersonelle und individuelle Einflüsse.

**Umwelteinflüsse**, die vor allem von Institutionen (z. B. Verbänden, Gewerkschaften, Regierung) ausgeübt werden, bestimmen über das allgemeine Güter- und Dienstleistungsangebot, die allgemeine Wirtschaftslage und über Wertvorstellungen und Normen das organisationale Kaufverhalten.

**Organisationseinflüsse** ergeben sich insbesondere aus den Zielen und den formalen Aufgaben, der formalen Organisationsstruktur und der Technologie der Organisation.

Eine Schlüsselstellung nehmen **interpersonelle Einflüsse** (z. B. Rollentypen, Rollenerwartungen, Gruppenstruktur, Gruppenführerschaft) und die **individuellen Einflüsse** (z. B. Persönlichkeit, Motivation, Kognition, Lernen) für die Beschreibung und Erklärung des Kaufverhaltens ein.

Sie bieten zugleich für das Marketing von Investitionsgütern (vgl. Backhaus 1990) den wesentlichen Ansatzpunkt zur Identifikation der hauptsächlichen Interessengruppierungen und Einflußrichtungen im Entscheidungsprozeß innerhalb der kaufenden (investierenden) Organisation und zu einer gezielten Beeinflussung, z. B. durch eine adäquate Kommunikationspolitik.

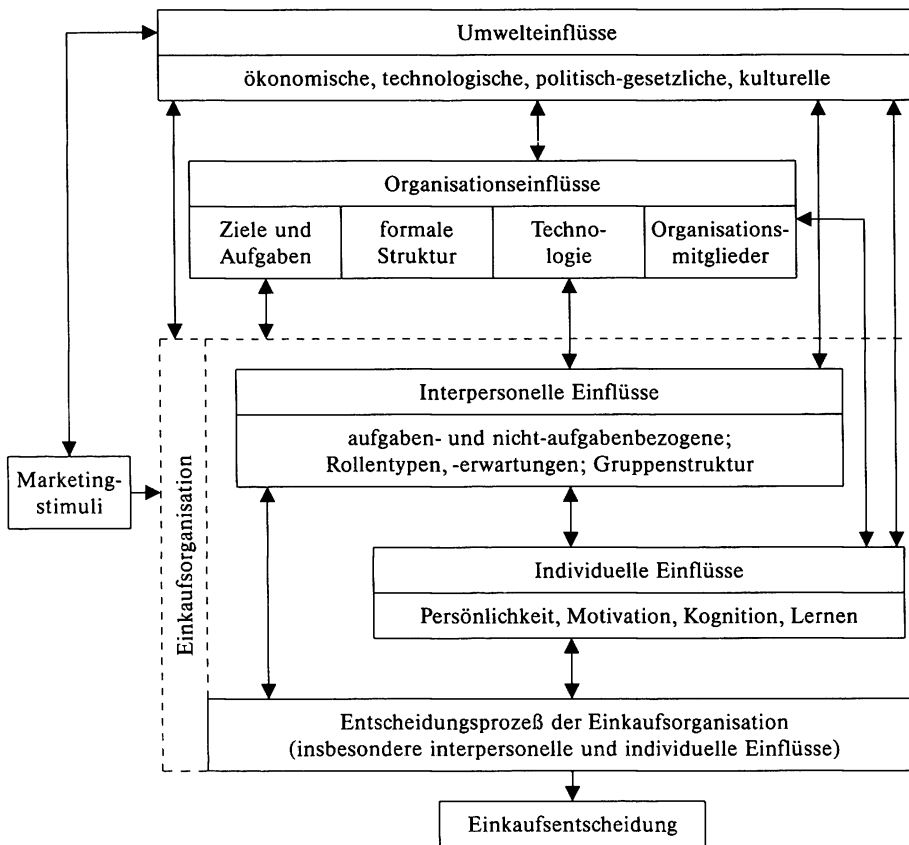


Abbildung 5.11: Vereinfachtes Modell des organisationalen Kaufverhaltens  
(in Anlehnung an Webster/Wind 1972)

### 3. Methoden der Marktanalyse und Marktprognose (Marktforschung)

In den vorangegangenen Abschnitten wurden Elemente von Marktmodellen und Modelle des Käuferverhaltens als Instrumente charakterisiert, mit deren Hilfe ein möglichst guter Einblick in die absatzwirtschaftliche Umwelt gewonnen werden soll. Voraussetzung zur konkreten Verwendung von Modellen ist – neben ihrer empirischen Relevanz – die Gewinnung von problembezogenen Daten, mit deren Hilfe die Modellelemente inhaltlich ausgefüllt und Konsumentenverhaltensweisen erklärt und prognostiziert werden können. Die Beschaffung dieser Informationen stellt in der Praxis ein schwerwiegendes Problem dar. Neben Kosten- und Zeitgesichtspunkten ist besonders die Ungenauigkeit der zur Verfügung stehenden Methoden der Datenerhebung Ursache für die Schwierigkeiten (vgl. Hüttner 1989).

**Die Gewinnung von Daten über die Einflußgrößen, die für den Absatzerfolg eines Unternehmens entscheidend sind, ist Gegenstand der betrieblichen Marktforschung.** Sie soll hier als Sammelbegriff für die in der Literatur ganz unterschiedlich gebrauchten Begriffe „Marktanalyse“ und „Marktprognose“ (vgl. Meffert/Steffenhagen 1977, Picot 1977b) verstanden werden, wo anhand des vorliegenden Datenmaterials begonnen wird, Hypothesen über zukünftige, den Absatz beeinflussende Entwicklungen aufzustellen.

#### *Methoden der Marktanalyse*

Über die einzelnen Methoden der Marktanalyse und deren Systematisierungsmöglichkeiten gibt die umfangreiche Literatur zu den Methoden der empirischen Sozialforschung reichhaltigen Aufschluß. Die Zusammenstellung in Abbildung 5.12 vermittelt lediglich einen allgemeinen Überblick. Die Rubriken dieser Zusammenstellung erheben keinen Anspruch auf Vollständigkeit.

#### *Probleme der Methodenwahl*

Schon aus den wenigen Angaben dieser Übersicht wird ersichtlich, daß in vielen Fällen eine einzelne Methode zur Gewinnung aussagekräftiger Umweltinformationen nicht ausreicht. Auf der Grundlage von Sekundärerhebungen, die häufig Anstoß zum Erkennen von Problemen und Chancen sind (Presse, Literatur, Statistik, Rechnungswesen usw.), werden Primärerhebungen geplant und gezielt durchgeführt, um detaillierte Informationen über bestimmte Problemzusammenhänge zu ermitteln. Zur Erforschung von Käufermotiven werden sich eher Tiefeninterviews eignen, für die Beurteilung neuer Verpackungen oder Preise bieten sich Laborexperimente oder Testmärkte an, während die Aufmerksamkeitswirkung einer Schaufensterauslage beispielsweise durch eine Videokamera zweckmäßig beobachtet werden kann. Die Wahl des Erhebungsverfahrens wird bestimmt von dem Gegenstand der Untersuchung sowie Zeit- und Kostenaspekten. Neue Informations- und Kommunikationstechniken eröffnen neuartige und kostengünstigere Möglichkeiten der Datengewinnung und -auswertung (z. B. rechnergestützte Telefoninterviews, on-line-Erfassung und -Auswertung von Umsatzdaten durch Scanner, erleichterter Zugriff auf externe Datenbanken; vgl. Zentes 1984, 1987). Abbildung 5.13 zeigt, wie vielfältig und direkt Scanner-Daten, die am Kassentisch durch automatische Lesung des EAN (Europäische Artikelnummerierung)-Balkencodes gewonnen werden, im Bereich des Handels sowie der industriellen Hersteller- und Marktforschung, aber auch für die Unterstützung zahlreicher weiterer absatzwirtschaftlicher Aufgaben genutzt werden können.

#### *Marktprognose*

Die mit Hilfe der Marktanalyse gewonnenen Informationen sollen Grundlage für in die Zukunft reichende Entscheidungen sein. **Als Marktprognose wird der bewußte und systematische Versuch einer Vorausschätzung zukünftiger Marktgegebenheiten bezeichnet.** Ziel der Marktprognose ist letztlich die Ermittlung einer quantitativen Angabe des zukünftigen Absatzvolumens innerhalb möglichst enger Fehlergrenzen.

**In der Regel fußen Prognosen auf der Grundannahme, daß sich die Entwicklung in einer Regelmäßigkeit vollzieht, die auch in der Vergangenheit galt.** Damit ist nicht gesagt, daß die Vergangenheit einfach in die Zukunft „verlängert“ werden kann. Dem Prognostizierenden müssen, soweit Konstanz der Vergangenheitsdaten nicht unterstellt werden kann, die Gesetzmäßigkeiten bekannt sein, nach denen die wesentlichsten

Methode	Kurzdefinition	Anwendungsformen	absatzwirtschaftliche Beispiele	Vorteile und Probleme
<i>I. Primärerhebung</i>	Erhebung von Daten bei deren Entstehung			
1. Beobachtung	Planmäßige Erfassung sinnlich wahrnehmbarer Tatbestände ohne Einflußnahme auf den Beobachtungsbereich	teilnehmende – nichtteilnehmende, Labor – Feld, persönliche – technische	Beobachtung des Käuferverhaltens bei Verhandlungen in Läden und vor Schaufenstern	häufig objektiver und genauer als Befragungsergebnisse; viele Tatbestände nicht beobachtungsfähig; Aufwand an Zeit und Geld; Repräsentanzproblem
2. Interview	Befragung von Marktteilnehmern oder Experten	schriftlich – mündlich – telefonisch, frei – standardisiert, offene – geschlossene Fragen	Erhebung von Konsumgewohnheiten; Imageuntersuchung von Marken- oder Firmenzeichen; Motivforschung	Aufschluß über nicht wahrnehmbare Tatbestände (z. B. Motive); Zuverlässigkeit des Interviewers; Einfluß des Interviewers; Stichprobenrepräsentanz
3. Panelerhebung	Wiederholte Erhebung von Daten bei einer Gruppe in regelmäßigen Zeitabständen	Befragungspanel Beobachtungspanel	Konsumenten-, Einzelhandel-, Großhandels-, Herstellerpanel	Aufzeigen von Entwicklungen durch Gewinnung vergleichbarer Daten; Panelrepräsentanz: Panelsterblichkeit durch Verkleinerung der Gruppe im Zeitablauf, Panel-effekt durch Verhaltensänderung wegen regelmäßig wiederholter Erhebung
4. Experiment	Überprüfung der Auswirkung der Veränderung eines Faktors bei gleichzeitiger Kontrolle aller anderen Faktoren durch Beobachtung oder Befragung	Feld-, Laborexperimente	Testmärkte, (Gruppen-) Experimente zur Produkt- und Werbeforschung	isolierte Beobachtungsmöglichkeit einzelner Variablen; Situationskontrolle, Herstellung realistischer Versuchsbedingungen, Aufwand von Zeit und Geld
<i>II. Sekundärerhebung</i>	Auswertung vorhandenen Datenmaterials	Erhebung – unternehmensinterner Daten – unternehmensexterner Daten	Marktanteilsanalyse mit Hilfe des Rechnungswesens und der externen Statistik	geringer Kosten- und Zeitaufwand; unvollständige, alte Daten, Nachprüfbarkeit der Erhebungsmethoden

Abbildung 5.12: Übersicht über die Methoden der Marktanalyse

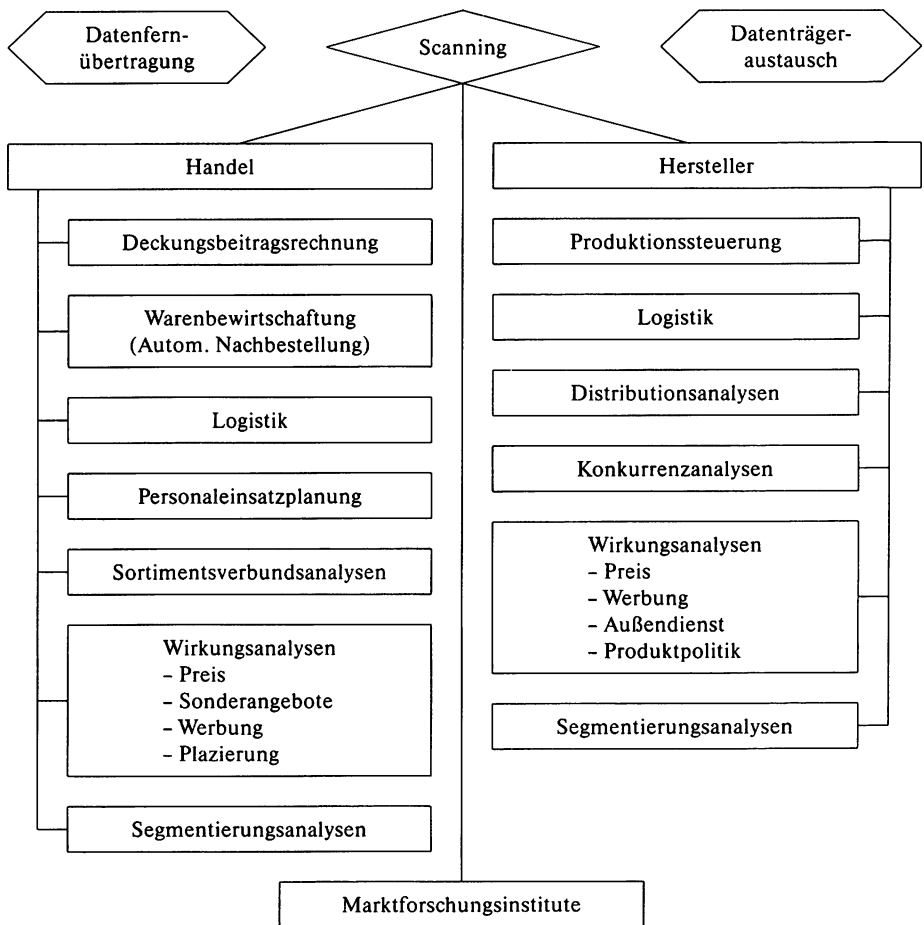


Abbildung 5.13: Möglichkeiten des Scanning für Marktforschung und Marketingentscheidung

Quelle: Zentes (1987)

Bestimmungsgrößen des Prognoseergebnisses aufeinander Einfluß nehmen. Ob eine Prognose als verlässliche Entscheidungsgrundlage betrachtet werden kann, hängt im wesentlichen ab von der Vollständigkeit, Richtigkeit, Genauigkeit und Aktualität der verfügbaren Information, der theoretischen Fundierung und logischen Widerspruchsfreiheit der zur Informationsverarbeitung herangezogenen Verfahren sowie vom gewählten Toleranzbereich der Aussagen.

Bei der Prognose geht man häufig zunächst davon aus, daß die in der bisherigen Marketingkonzeption festgelegten Absatzbemühungen konstant bleiben. Aufgrund des Ergebnisses kann sich dann eine Revision der Marketingkonzeption und damit



eine Veränderung der Absatzbemühungen als notwendig erweisen. Die Methoden der Marktprognosen sind – wie die der Marktanalyse – sehr unterschiedlich, je nachdem, ob es sich um Investitionsgüter oder kurz- oder langlebige Konsumgüter handelt.

Es ist im Rahmen dieses Buches nicht möglich, eine erschöpfende Darstellung der zur Zeit verfügbaren Prognosemethoden zu geben (vgl. Brockhoff 1977, Meffert/Steffenhagen 1977, Wheelwright/Makridakis 1985, Lewandowski 1974). Es soll aber versucht werden, die wesentlichsten bei der Erstellung von Absatzprognosen sich ergebenden Probleme aufzuzeigen. Zur Systematisierung von Absatzprognosen eignen sich im wesentlichen folgende drei Kriterien:

(1) Entsprechend dem **Planungszeitraum** einer Unternehmung kann man zwischen kurzfristigen (z. B. bis 1 Jahr), mittelfristigen (z. B. bis 3 Jahre) und langfristigen Prognosen (z. B. bis 10 Jahre) unterscheiden. Planungsobjekte und interessierende Einflußgrößen werden jeweils unterschiedlich sein.

*Prognose-  
zeitraum*

Je langfristiger der Prognosezeitraum ist, desto mehr richtet sich die Prognose auf die Vorhersage des zukünftigen Absatzvolumens ganzer Produktgruppen, die der Befriedigung des gleichen Bedürfniskomplexes dienen. Bei langfristiger Prognose ist es notwendig, sich so weit wie möglich von zeitgebundenen Bedarfvorstellungen zu lösen. An die Stelle des einzelnen Produktes tritt beispielsweise die zur Befriedigung eines Primärbedürfnisses (physisches und psychisches Wohlbefinden, z. B. Streben nach Nahrung, Erholung und Gesundheitspflege, Bildung, Kommunikation, Fortbewegung) geeignete Problemlösung. Wie eine solche Problemlösung aussehen kann, hängt weitgehend von der schöpferischen Vorstellungsfähigkeit des Prognostizierenden ab, aber auch von seinen Erwartungen im Hinblick auf soziokulturelle und naturwissenschaftlich-technische Veränderungen. Aus ihnen leiten sich die ökonomischen Konsequenzen für die Unternehmung ab.

(2) Es ist zwischen **Entwicklungs- und Wirkungsprognosen** zu trennen. Entwicklungsprognosen sind darauf ausgerichtet, die zu prognostizierende Größe (z. B. Umsatz) in Abhängigkeit von Variablen darzustellen, die von der Unternehmung nicht direkt beeinflußt werden können (z. B. Zeit). Wirkungsprognosen stellen demgegenüber auf den kausalen Zusammenhang zwischen prognostizierter Größe und direkt von der Unternehmung steuerbarer Variabler (z. B. absatzpolitisches Instrument) ab.

*Entwicklungs-  
und  
Wirkungs-  
prognosen*

(3) Nach der Art der Vorhersage kann zwischen **quantitativen und qualitativen Methoden** unterschieden werden. Während die quantitativen Prognosen auf mathematischen Verfahren (z. B. Trendberechnung) aufbauen, versucht man über qualitative Prognosen (Heuristiken) auf der Basis von Erfahrungen, Expertenwissen etc. zu verbalen Beschreibungen zukünftiger Entwicklungen zu gelangen (vgl. Hanssman 1990).

*Quantitative  
und  
qualitative  
Prognosen*

Eine Typisierung möglicher zu prognostizierender ökonomischer Prozesse läßt sich an einer **formalen Prognosefunktion** (vgl. Haustein 1969) demonstrieren:

*Formale  
Prognose-  
funktion*

$$(5.1) \quad Y_{t+a} = f(b_t^y, x, u).$$

Es bedeuten:

- $Y_{t+a}$  die zu prognostizierende Größe [z. B. der Umsatz eines Produktes ( $A_i$ ) oder einer Produktgruppe ( $A$ )] im Zeitpunkt ( $t+a$ );
- $Y_t$  die Basisgröße des zu prognostizierenden Prozesses im Zeitpunkt ( $t$ ), also z. B. der gegenwärtige Umsatz von ( $A_i$ ) oder ( $A$ );
- $b$  der Koeffizient für die Umwandlung der Basisgröße in die Prognosegröße ohne Berücksichtigung neuer Faktoren (z. B. die Steigerungsrate des Umsatzes in der Vergangenheit);
- $x$  die Unbekannte für neue Faktoren, die im Zeitpunkt ( $t$ ) noch nicht oder nur in Ansätzen existieren, die aber im Zeitpunkt ( $t+a$ ) den Prozeß beeinflussen;
- $u$  die Toleranz der Prognose.

Nimmt man an, daß ( $x$ ) vernachlässigt werden kann, so lassen sich die damit unterstellten Prozesse als **Fortführungsprozesse** bezeichnen. Geht ( $b$ ) gegen Null bei Dominanz neuer Faktoren ( $x$ ), so liegen **Ausgangsprozesse** vor.

Fortführungsprozesse, die sich in Ersatz-, Sättigungs- und Komplettierungsprozesse unterteilen, stehen in der Kontinuität der sozio-ökonomischen und technologischen Entwicklung der Vergangenheit, ihr künftiger Verlauf wird kaum von neuartigen Faktoren beeinflusst.

Ausgangsprozesse, die in Initial- und Substitutionsprozesse gegliedert werden können, sind hingegen weitgehend von neuartigen Faktoren und Entwicklungen abhängig, d. h. die Vergangenheitsentwicklung kann nicht in die Zukunft fortgeschrieben werden.

Solche Prozesse sind, weil ihnen die Kontinuität der wirtschaftlich-technischen Entwicklung von Fortführungsprozessen fehlt, verständlicherweise viel schwieriger zu prognostizieren (vgl. Abbildung 5.14).

#### *Exakte Prognose- verfahren*

Zur Vorhersage des Verlaufs von Fortführungsprozessen sind die zahlreichen **exakten Prognoseverfahren** geeignet. Sie schließen nämlich durch mathematische Auswertung von Vergangenheitsdaten auf zukünftige Zustände.

Der Fundus an Erklärungsaussagen, auf denen diese Verfahren aufbauen, ist recht gering. Die Verfahren sind größtenteils Rechenformalismen, deren Angemessenheit sich aus ihrer Bewährung in der Vergangenheit ergibt. Als Beurteilungskriterium für Prognosemethoden scheint in diesem Zusammenhang weniger die empirische Erklärungskraft der zugrundeliegenden Erklärungshypothesen als die prognostische Kraft der angewandten formalen Verfahren geeignet. Unter diesem Aspekt haben sich zwar einige Verfahren erfolgreich bewährt, dies bietet jedoch keine Gewähr für eine dauerhafte Zuverlässigkeit der Methoden, so daß Verfahrenspluralismus und ergänzende Interpretationen in der Regel zu empfehlen sind.

#### *Inexakte Prognose- verfahren*

Die **inexakten Prognosemethoden** – diese Methoden beinhalten mehrdeutig interpretierbare, subjektive, durch Wissensstand und Persönlichkeit des Methodenanwenders

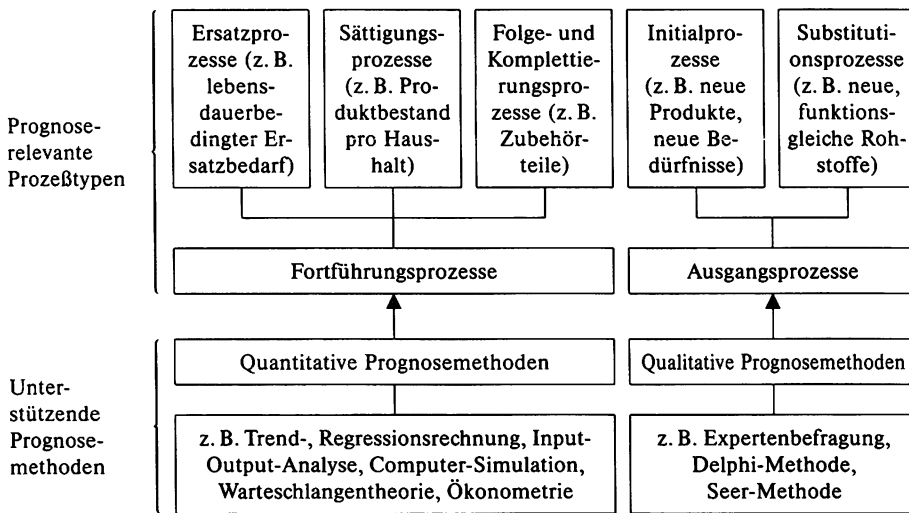


Abbildung 5.14: Prognosemethoden und Beispiele ökonomischer Prozesse als Prognosegegenstand

auszufüllende Verfahrenselemente – ermöglichen insbesondere die Prognose von Ausgangsprozessen, die auf wenig Datenmaterial der Vergangenheit basieren.

Der Methodenbestand ist hier kleiner und naturgemäß weniger formalisiert als auf der Seite der exakten Methoden, weil das Problem der Einbeziehung des relevanten Erfahrungswissens noch schwieriger zu lösen ist (Problem der „inexact sciences“). Darüber hinaus dienen die inexakten Verfahren auch der Prognose von Fortführungsprozessen, etwa zur Schätzung von nicht verfügbaren Daten wie Sättigungspunkten, Funktionsparametern usw. Insofern gehen auch in die exakten Prognosemethoden subjektive, inexakte Elemente ein und begrenzen deren Zuverlässigkeit.

Die Auswahl eines geeigneten Prognoseverfahrens hängt auch von der zu prognostizierenden Variablen ab. Die Prognosegröße beeinflusst die Sicherheit der Prognose. Mit um so genaueren, aber in der Regel auch als Entscheidungsgrundlage umso unbrauchbareren Ergebnissen ist zu rechnen, je globaler die zugrunde gelegten Größen sind. So läßt sich meist der Umsatz einer Produktgruppe genauer prognostizieren als der einzelner Produktvarianten. Annahmen über die Repräsentanz der Informationsgrundlage einer Prognose sind notwendig, wenn auf größere Gesamtheiten geschlossen werden soll (z. B. die Annahme, daß sich die potentiellen Kunden eines geplanten Absatzgebietes bei ihren Kaufentscheidungen genauso verhalten, wie es auf einem Testmarkt beobachtet werden konnte, und daß sich auch das Konkurrenzverhalten nicht grundlegend ändert – eine Annahme, deren Fragwürdigkeit bei der Einführung neuer Produkte leicht zu falschen Absatzerwartungen führen kann).

*Prognose-verfahren*

Abbildung 5.15 zeigt in Anlehnung an Wheelwright/Makridakis (1985) eine Auswahl wichtiger exakter und inexakter Prognosemethoden.

Das Spektrum der Prognosemethoden reicht von der Projektion der Vergangenheit in die Zukunft bei einfachen Trendberechnungen über die anspruchsvolleren Verfahren einfacher und multipler Regressionsanalysen und Marktreaktionsfunktionen bis zu den qualitativen, inexakten Prognosemethoden. Im folgenden können die bekanntesten exakten und inexakten Methoden nur kurz erwähnt werden. Nähere Einzelheiten und eingehendere formale Darstellungsarten sind insbesondere der Literatur zu Prognosemethoden zu entnehmen.

## Entwicklungsprognosen

### *Trend- berechnung*

Eine einfache „Vergangenheitsfortschreibung“ in die Zukunft (Extrapolation), wie bei der Trendberechnung, geht immer davon aus, daß die zukünftigen Bedingungen genauso sein werden, wie sie es in der Vergangenheit waren. **Der Absatz eines Produktes wird allein in Abhängigkeit von der Zeit betrachtet.** Diese einfache Annahme gibt natürlich die vielfältigen Wechselwirkungen auf einem Markt nicht wieder. Der Trend kann im besten Falle eine brauchbare Annäherung an die Wirklichkeit sein. Die einzelnen Verfahren der Trendberechnung unterscheiden sich danach, wie die Vergangenheit bei der Prognose berücksichtigt wird.

Für einen linearen Trend  $y = a + b \cdot t$  (5.2)

und einen exponentiellen Trend  $y = a \cdot b^t$  (5.3)

### *Methode der kleinsten Quadrate*

werden alle **Vergangenheitswerte gleichgewichtig**, d. h. ältere und jüngere Absatzdaten erhalten das gleiche Gewicht in die Berechnung einbezogen. Die Strukturparameter  $a$  und  $b$  werden jeweils mit Hilfe der Methode der kleinsten Quadrate so festgelegt, daß die Summe der quadrierten Differenzen  $d_i$  zwischen den beobachteten  $y_i$ -Werten und den  $y_i$ -Werten der zu berechnenden Funktion ein Minimum wird. Andere Zeitreihenkomponenten wie z. B. irreguläre, saisonale und konjunkturelle Schwankungen werden von diesen Verfahren nicht erfaßt.

### *Gleitende Durchschnitte*

Eine Möglichkeit, die **größere Aktualität neuerer Werte** zu berücksichtigen, indem jeweils die letzten Werte der Zeitreihe zur Prognose herangezogen werden, bietet z. B. eine gleitende Durchschnittsberechnung nach der Formel

$$(5.4) \quad y_{n+1} = \frac{y_n + y_{n-1} + y_{n-2} + \dots + y_{n-k+1}}{k} \quad [k \leq n]$$

Wird nicht auf den Durchschnitt der absoluten Periodenwerte, sondern auf die durchschnittliche Veränderung abgestellt, so errechnet sich die zu prognostizierende Absatzveränderung nach der Formel

$$(5.5) \quad y_{n+1} - y_n = y_n = \frac{(y_n - y_{n-1}) + (y_{n-1} - y_{n-2}) + \dots + (y_{n-k+1} - y_{n-k})}{k}$$

	Prognosemethoden	Kurzbeschreibung	Vorhersagezeitraum		
			kurz- fristig 0-3 Monate	mittel- fristig 3-24 Monate	lang- fristig über 24 Monate
	A. Zeitreihenmethoden				
Exakte Prognosemethoden	1. Trendextrapolationen	Verlaufsformen: linear, exponentiell, S-kurvenförmig u. a. durch Bilden von Durchschnitten aus bisherigen Zahlenwerten in linearer oder exponentieller Weise entstehen Vorhersagen. Zerlegung einer Zeitreihe in ihre Bestandteile Trend, Saisonalität, konjunkturelle und Zufallskomponente. Vorhersagen werden als lineare Kombination tatsächlich beobachteter Werte ausgedrückt. Parameter oder das Modell können sich an Veränderungen in den Daten selbst anpassen. Vorhersagen werden ausgedrückt in einer linearen Kombination tatsächlich beobachteter Daten und/oder tatsächlich aufgetretener Abweichungen/Fehler.	x		x
	2. Exponentielle Glättung				
	3. Dekomposition (Zeitreihenzerlegung)				
	4. Filtern				
	5. Autoregressive Methoden (z. B. gleitende Durchschnitte, Box-Jenkins-Verfahren)				
	B. Kausale bzw. regressive Methoden	-----			
Inexakte Prognosemethoden	1. Einfache und multiple Regression	Variationen in abhängigen Variablen werden durch Variationen der unabhängigen Variablen erklärt.		x	
	2. Ökonometrische Modelle	Simultane Systeme von Gleichungen aus dem Bereich der multiplen Regression.		x	
	1. Delphi-Methode	Ein Expertenpanel wird mit einer Folge von Fragebögen befragt; die Antworten bilden die Grundlage des folgenden Fragebogens, so daß alle Experten für die Prognose zu allen Informationen Zugang haben.			x
	2. SEER-Methode	Befragung von Experten zu Problemen, an denen sie gegenwärtig arbeiten. Mehrere Befragungsrunden mit unterschiedlichen Experten; die Beteiligten kennen die Antworten der anderen Experten.			x
	3. Historische Analogie	Komparative Analyse, Prognose auf der Grundlage von Ähnlichkeitsstrukturen.			x

x: sehr gut für den jeweiligen Prognosezeitraum geeignet

Abbildung 5.15: Übersicht über wichtige Methoden der Marktprognose

Dabei ist das Gewicht der  $k$  einbezogenen Werte gleich. Es wird deutlich, daß der Glättungseffekt um so stärker ist, je mehr Werte einbezogen werden. Sprunghafte Änderungen der tatsächlichen Werte und Trendbrüche (Marktveränderungen) werden bei diesem Verfahren verdeckt, so daß es nur für kurze Prognosezeiträume bzw. stabile Trendentwicklungen geeignet erscheint.

### *Exponentielle Glättung*

Eine sehr gebräuchliche Methode der Absatzprognose ist das Verfahren der exponentiellen Glättung (exponential smoothing). Die Beliebtheit dieser Prognosetechnik gründet sich einmal auf ihre methodische Einfachheit und zum anderen auf den geringen Speicherplatzbedarf, wenn die Prognose mit Hilfe der elektronischen Datenverarbeitung durchgeführt wird. Der Prognosewert  $Y_{t+1}$  ergibt sich bei der exponentiellen Glättung aus der Addition des Vorhersagewertes für die gegenwärtige Periode  $Y_t$  zu der durch einen Faktor  $\alpha$  gewichteten Differenz zwischen dem tatsächlich eingetretenen  $y_t$  und dem vorher prognostizierten Wert der gegenwärtigen Periode, also dem Vorhersagefehler  $y_t - Y_t$ .

$$(5.6) \quad Y_{t+1} = Y_t + \alpha(y_t - Y_t)$$

Der Glättungsfaktor ( $\alpha$ ), dessen Wert zwischen 0 und 1 schwanken kann, bewirkt die **Anpassung der Prognose an die jüngste Marktentwicklung**. Bei  $\alpha = 0$  wird der Prognosefehler nicht berücksichtigt; die Entwicklung wird als konstant angenommen, das Modell reagiert nicht auf die Bedarfsschwankungen in der letzten Periode. Bei  $\alpha = 1$  wird der Prognosewert der Vorperiode um den vollen Prognosefehler korrigiert. Die neuesten Absatzwerte werden also bei hohem  $\alpha$  stark berücksichtigt, was zu größeren Prognoseschwankungen führen kann, da alle Zufallsschwankungen mit in die Rechnung eingehen. Die empfindliche Reaktion des Verfahrens kann positiv zu beurteilen sein, wenn es nicht für längerfristige Prognosen Verwendung finden soll. Die Wahl des  $\alpha$ -Wertes hängt damit wesentlich von dem Prognosezeitraum ab. Es wird immer ein Kompromiß geschlossen werden müssen zwischen dem Wunsch nach guter Glättung zufälliger Schwankungen und hinreichender Reaktionsfähigkeit auf Marktänderungen. Als brauchbarer Wert kann in vielen Fällen  $0,2 \leq \alpha \leq 0,5$  gelten. Die Zahl der zu berücksichtigenden Vergangenheitsperioden ( $k$ ) kann z. B. in Abhängigkeit von  $\alpha$  wie folgt errechnet werden:

$$(5.7a) \quad \alpha = \frac{2}{k + 1}$$

$$(5.7b) \quad k = \frac{2}{\alpha} - 1$$

### *Regressions- analyse*

Im Unterschied zur Trendberechnung geht die Berechnung von Regressionsfunktionen für Vorhersagezwecke nicht nur von der Zeit als erklärender Variablen aus, **sondern zusätzlich von einer zu prognostizierenden ökonomischen Größe, deren Verhältnis zu der abhängigen Variablen (z. B. dem Absatzvolumen) als ursächlich angesehen wird**. Eine derartige Beziehung kann z. B. zwischen der Entwicklung des Tiefbauvolumens und den Absatzmöglichkeiten für Erdbewegungsmaschinen angenommen werden. Die Verfahren der Regressionsanalyse reichen vom Fall der linearen Ein-

fachregression (Annahme einer linearen Beziehung zwischen der abhängigen Variablen und einer unabhängigen Variablen) bis zur nichtlinearen Mehrfachregression (Annahme einer Beziehung höherer Ordnung zwischen der abhängigen Variablen und mehreren unabhängigen Variablen). Zu ihrer Darstellung kann auf die statistische Literatur verwiesen werden.

Die bisher behandelten Prognoseverfahren stützen sich teilweise auf die Extrapolation der Bestimmungsgrößen in die Zukunft. Damit ist die Erwartung verbunden, daß die ermittelten äußeren Einflüsse in ihrer Art und Wirkungsweise in der Zukunft die gleichen bleiben. Für eine Vielzahl ökonomischer Prozesse ist diese Annahme sehr problematisch. Solche Probleme ergeben sich z. B., wenn bestimmte Sättigungspunkte (S) angenommen werden müssen oder das Auftauchen von Substitutionsprodukten zu erwarten ist.

*Prognose von Sättigungspunkten*

In solchen Fällen können logarithmische Trendfunktionen herangezogen werden, die allgemein lauten:

$$(5.8) \quad y_t = \frac{S}{1 + e^{(a - bt)}}$$

mit S als Sättigungswert von y und e als Basis der natürlichen Logarithmen.

Es stellt sich die Frage, ob solche zukünftigen Grenzwerte bestimmbar sind und dann gewissermaßen durch Rückrechnung auf die Gegenwart der zukünftige Bedarf eines Produktes prognostiziert werden kann. Es ist anzunehmen, daß Grad und Zeitpunkt der Sättigung von einer Vielzahl ökonomischer, technischer, politischer und demographischer Einflußgrößen abhängen. Vor allem die technische Entwicklung macht es schwierig, einigermaßen zutreffende Angaben über einen Sättigungswert zu erhalten. Auch über die Entwicklung zwischen dem aktuellen und dem maximalen Sättigungsgrad sind Aussagen nur schwer möglich. Mittelfristige Prognosen lassen sich unter Umständen anhand einer Extrapolation der bisherigen Lebenskurve eines Produktes gewinnen. Aber auch dieses Verfahren erscheint nur sinnvoll, wenn bereits Absatzdaten für etwa die Hälfte der erwarteten Lebenszeit vorliegen.

Zudem wird die den dargestellten Prognoseverfahren zugrunde liegende Annahme der Konstanz des Einsatzes der absatzpolitischen Instrumente der Realität meist nicht gerecht.

Aufgrund dieser Schwierigkeiten werden zunehmend inexakte Prognosemethoden eingesetzt, in denen Expertenurteile eine zentrale Rolle übernehmen. Am bekanntesten ist die von Helmer/Gordon (1967) entwickelte Delphi-Methode. **Bei der Delphi-Methode handelt es sich um ein systematisches Verfahren der mehrmaligen Expertenbefragung, um ungewisse zukünftige Ereignisse (z. B. technologische Entwicklungen) sachlich und zeitlich so genau wie möglich zu bestimmen.** Damit erscheint es möglich, das bei den „traditionellen“ Prognoseverfahren weitgehend ungelöste Problem der vielschichtigen Wirkungszusammenhänge auf heuristischem Wege zu lösen. In die Vorhersage fließen sowohl Marktinformationen wie auch technische Informationen oder eigene neue Ideen ein. Die Schöpfer dieser Methode vertreten die These, daß trotz voneinander abweichender subjektiver Beurteilung der zukünftigen Ent-

*Delphi-Methode*

wicklung nahezu genaue, objektive Vorhersageergebnisse erzielt werden können. Sie begründen dies durch die relativ genauen Wahrscheinlichkeitsangaben, die Experten aufgrund ihrer – oft nur intuitiv angewendeten – besonderen Fachkenntnisse und ihres häufig breiten Zusatzwissens über bestimmte künftige Entwicklungen machen können. Die Angaben werden meist mit Hilfe eines Fragebogens eingeholt. Nach ihrer Auswertung werden den einzelnen Experten anonym die Stellungnahmen der übrigen Befragten zur Kenntnis gebracht mit der Bitte um Überprüfung der eigenen Ansicht. Der Vorgang kann sich mehrmals wiederholen.

Auch die Anwendung der Delphi-Methode ist nicht unumstritten. Sie eignet sich nach den bisherigen Erfahrungen in erster Linie für langfristige technologische Vorhersagen.

### **Wirkungsprognosen**

In Wirkungsprognosen versucht man, über sogenannte Marktreaktionsfunktionen die Wirksamkeit des absatzpolitischen Instrumentariums zu bestimmen (vgl. z. B. Kaas 1977). Sie sollen die Beziehung zwischen ökonomischen Größen (Umsatz-, Absatzmenge) und jeweils veränderten Aktionsparametern bzw. Aktivitäten (z. B. Preis, Werbung) aufdecken. Probleme ergeben sich in diesem Zusammenhang insbesondere aus dem Wirkungsverbund der verschiedenen Instrumente, d. h. aus der Tatsache, daß bei kombiniertem Einsatz der Instrumente die intendierten Wirkungen nicht jenen entsprechen, die man bei Addition der Wirkungen unter isolierter Betrachtungsweise erhalten würde.

Aus diesen Ausführungen geht deutlich hervor, daß sich keine generelle Antwort auf die Frage geben läßt, welche Prognosemethode für ein konkretes Vorhersageproblem die geeignetste ist. Der „Ertrag“ eines mehr oder weniger komplexen Prognosemodells liegt in der Verminderung des Risikos der darauf aufbauenden Entscheidungen. Je höher das Verlustrisiko bei Fehlprognosen ist, um so mehr wird es sich lohnen, Zeit und Geld aufzuwenden, um ein an den speziellen Fall angepaßtes Prognosemodell zu entwickeln. **Grundsätzlich entscheidet nicht das Prognoseverfahren, sondern die empirische Erklärungskraft der zugrundegelegten Theorie über den Wert von Prognosen.**

## **4. Entwicklung von Marktstrategien**

### *Strategie- begriff*

Der in der Literatur sehr unterschiedlich gebrauchte Strategiebegriff wird hier relativ eng gefaßt. **Strategien sind globale Wege zur Erreichung vorgelagerter Unternehmensziele.**

**Gegenstand der Formulierung einer Marktstrategie (im Sinne der Vorzeichnung eines globalen Weges zur Zielerreichung) ist die Entdeckung und Sicherung langfristiger Erfolgspotentiale, mit deren Hilfe eine Vorsteuerung der laufenden Zielerreichung**



möglich werden soll (vgl. Bauer 1976, Köhler 1981, Schreyögg 1984, Gälweiler 1990). Dies bedeutet vor allem, daß die absatzmarktlichen Aktivitätsfelder der Unternehmung, also letztlich die verschiedenen Ausprägungen von Kundenproblemen, über deren Lösung eine Erreichung der Unternehmensziele möglich erscheint, festgelegt werden.

Bei der Formulierung von Strategien wird global vorgegangen, d. h. man entwickelt auf der Basis weniger wesentlicher Zusammenhänge und Faktoren marktbezogene Globalaktionen und legt damit längerfristig auch die Marketingkonzeption fest. Kurzfristig bedarf diese der Ergänzung durch taktische Maßnahmen. Solche taktischen Entscheidungen sind z. B. in kurzfristigen Umstellungen der Marktgestaltungsprogramme zu sehen.

*Strategie-  
entwicklung*

Bei der Formulierung von Marktstrategien kommt es im wesentlichen darauf an, daß die Stärken und Schwächen der Unternehmung bestmöglich mit den Chancen und Risiken der relevanten Unternehmensumwelt abgestimmt werden. **Diese Analyse kann nicht analytisch oder algorithmisch vorgenommen werden, sondern bedeutet einen kreativen Entscheidungs- und Planungsprozeß**, bei dem das von Schumpeter (1926), Gutenberg (1979) u. a. so oft hervorgehobene „irrationale Moment“, d. h. Erfahrung, Intuition und Phantasie, eine wesentliche Rolle spielt. Der Prozeß der Strategienentwicklung ist jedoch durch verschiedene methodische Hilfsmittel unterstützbar.

Im folgenden werden kurz einige „klassische“ und neuere Methoden der Strategieformulierung vorgestellt, ohne damit einen Anspruch auf Vollständigkeit zu erheben. Es kommt bei den folgenden Ausführungen auch darauf an, die Entwicklungsrichtungen des methodischen und inhaltlichen Denkens im Rahmen der Formulierung von Marktstrategien sichtbar zu machen (vgl. zum folgenden auch Picot 1981a, Henzler 1988 und Kreikebaum 1989).

## Lücken-Analyse und „klassische“ Marktstrategien

Die Lückenanalyse ist ein altbekanntes Instrument zur Früherkennung strategisch relevanter Marktentwicklungen. Sie besteht aus einem einfachen Denkraum, in dem **die geplante Entwicklung einer Zielgröße (Umsatz, ROI, Gewinn) der Prognose (Projektion) des Unternehmenserfolges, der sich voraussichtlich aus den gegenwärtigen, marktbezogenen Eigen- und Konkurrenzaktivitäten ergeben wird, gegenübergestellt wird**. Weichen die beiden Kurven, wie in Abbildung 5.16 (vgl. folgende Seite) dargestellt, voneinander ab, so kann man von einer strategischen Lücke sprechen, die den Prozeß der Strategieformulierung anregen soll. Um differenziertere Aussagen über die Erfolgsbeiträge der einzelnen Marktaktivitäten eines Unternehmens machen zu können, lassen sich jeweils gesonderte Prognose-(Projektions-)kurven für in der Entwicklung befindliche Projekte aufstellen.

*Lücken-  
analyse*

Das Auftreten einer strategischen Lücke wird in der Regel auf die Begrenzung des Unternehmenswachstums in den gegenwärtigen marktlichen Aktivitätsfeldern (Produkt-/Marktkombinationen) der Unternehmung zurückgeführt.

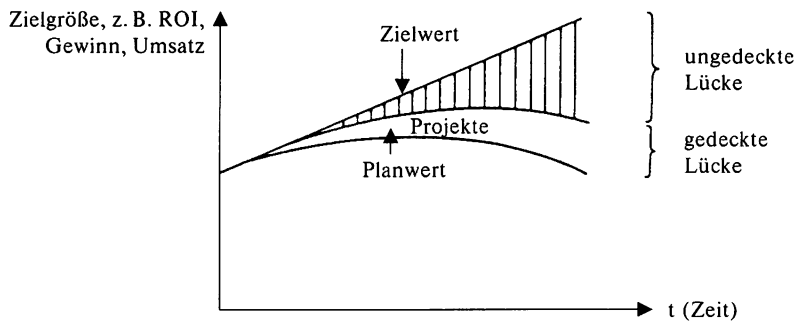


Abbildung 5.16: Lücken-Analyse (Gap-Analyse)

*Entwicklung  
strategischer  
Alternativen*

Als Hilfsmittel für den Suchprozeß nach neuen Marktstrategien wird im Zusammenhang mit der Gap-Analyse oft die Produkt/Markt-Matrix (vgl. Ansoff 1966) eingesetzt, die **grundlegende strategische Handlungsmöglichkeiten zur Erreichung gesteckter Ziele zusammenfaßt** (vgl. Abbildung 5.17).

<div> <div>Produkt</div> <div>Markt</div> </div>	gegenwärtig	neu
	gegenwärtig	neu
gegenwärtig	Marktdurchdringung I	Produktentwicklung III
neu	Marktentwicklung II	Diversifikation - horizontal - vertikal - lateral IV

Abbildung 5.17: Marktstrategien nach der Produkt/Markt-Matrix

Die verschiedenen Strategien lassen sich wie folgt kennzeichnen:

*a) Marktdurchdringung (I)*

**Der Grad der Marktdurchdringung ist ein Maß dafür, wie weit der geweckte oder latente Bedarf nach einem Produkt (einer Problemlösung) befriedigt ist.** Im Bereich des geweckten Bedarfs läßt er sich vor allem durch eine Verbesserung des Distributions-Mix (z. B. der Absatzwegestruktur oder des Niederlassungsnetzes) erhöhen; im Bereich des latenten Bedarfs können unter Umständen verstärkte Werbung, geringfügige Produktänderungen (z. B. Design, Verpackung) oder auch Preisänderungen erhebliche Absatzpotentiale schaffen.

b) Marktentwicklung (II)

Die Marktentwicklungsstrategie sucht z. B. neue Absatzgebiete oder neue Anwendungsmöglichkeiten zu erschließen. Besonders auffallend und auch erfolgreich war diese Suche nach ständig neuen Verwendungsmöglichkeiten z. B. im Bereich der kunststofferzeugenden Industrie. In diesem Zusammenhang kommt der Marktsegmentierung besondere Bedeutung zu. **Der Zweck der Marktsegmentierung ist es, potentielle Käufer eines Produktes mit Hilfe von Beschreibungskriterien so zu Gruppen zusammenzufassen, daß eine den Absatzerfolg steigernde zielgruppenspezifische Kombination des absatzpolitischen Instrumentariums möglich wird.**

Marktsegmentierung

Bei der Marktsegmentierung wird der Gesamtmarkt in relativ homogene Teilmärkte aufgeteilt. Das setzt allerdings voraus, daß Segmentierungskriterien meßbar und auch als Bestimmungsgrößen der Kaufentscheidung wirksam werden. Diese Bedingung wird vor allem von Kriterien erfüllt, die als sozio-ökonomische Variable bezeichnet werden. Dazu gehören z. B.: Haushaltsgröße, Alter, Geschlecht, Ausbildungsstand, Einkommenverhältnisse, religiöse und ethnische Zugehörigkeit. Durch die Berücksichtigung sozialwissenschaftlicher Erkenntnisse in der neueren Marktforschung wird versucht, die Kriterien der Marktsegmentierung durch Angaben über spezifische Persönlichkeits- und Verhaltenstypen innerhalb der Kundengruppen zu ergänzen und zu verfeinern (vgl. Modelle des Käuferverhaltens und Methoden der Marktanalyse in Abschnitt II.2.) Zunehmend werden auch anspruchsvolle statistische Verfahren der Marktsegmentierung eingesetzt (vgl. z. B. Dichtl/Schobert 1979, Böhler 1977).

Abbildung 5.18 zeigt in Form von Venn-Diagrammen drei Beispiele der Aufteilung eines Marktes in Marktsegmente. Die Elemente des Marktes sind durch Kombinationen der Eigenschaften a/b (z. B. männlich/weiblich) und x/y (z. B. unter/über 30 Jahre alt) gekennzeichnet. Im Fall I erfolgt die Segmentierung nach dem Alter, im Fall II nach dem Geschlecht und bei III nach beiden Kriterien (z. B. über 30 und männlich).

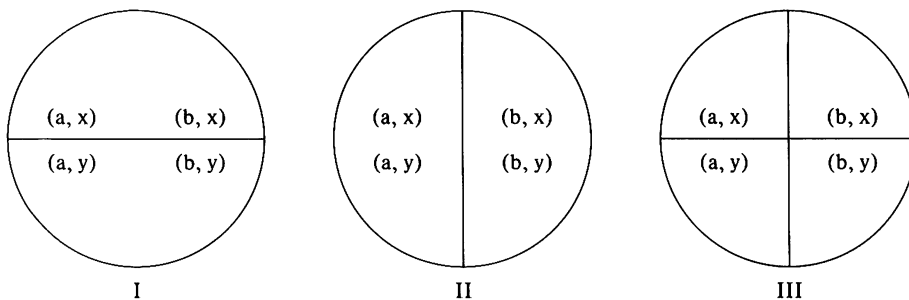


Abbildung 5.18: Marktsegmentierung

Die Vorteile der Marktsegmentierung sind darin zu sehen, daß die Marktgestaltungsprogramme unmittelbar auf die jeweiligen Zielgruppen abgestimmt werden können.

### *c) Produktentwicklung (III)*

Im Vergleich zu den Strategien der Marktdurchdringung und Marktentwicklung, bei denen ein bestimmtes Produkt oder Material den festen Ausgangspunkt der Marktstrategie bildet, **stellen hier erkannte Kundenprobleme den Orientierungspunkt der Strategie dar, die durch veränderte Problemlösungen (Produkte) zu befriedigen sind.** Produktentwicklungsstrategien können darin bestehen, durch unternehmenseigene Forschung und Entwicklung weiterentwickelte oder neue Produkte zu finden oder das gleiche Ziel durch den Erwerb von Lizenzen und technischem Wissen („Know-how“) zu erreichen (vgl. Teil 8, S. 1118 ff.).

### *d) Diversifikation (IV)*

Hier können die Strategien der horizontalen, vertikalen und lateralen Diversifikation, z. B. durch Fusion oder Unternehmenserwerb, unterschieden werden. Bei der **horizontalen Diversifikation** wird das Produktionsprogramm um solche Produkte erweitert, bei denen ein sachlicher Zusammenhang mit den bisher gefertigten gegeben ist. Ein solcher Zusammenhang besteht z. B., wenn Umstellungen des vorhandenen Fertigungsapparates nicht notwendig sind, oder wenn die Unternehmung die Struktur und die Erfahrungen ihrer Vertriebsorganisation nutzen kann. Bei **vertikaler Diversifikation** erfolgt die Ausdehnung der Tätigkeitsbereiche der Unternehmung auf vorgelagerte oder nachgelagerte Produktionsstufen. Eine solche Strategie dient vor allem der Sicherung der Marktposition durch die angestrebte Unabhängigkeit von konkurrierenden Lieferanten- und/oder Abnehmerstrategien. Bei der **lateralen Diversifikation** besitzen alle diese Gesichtspunkte kaum Bedeutung. Ein sachlicher Zusammenhang zum bisherigen Produktionsprogramm ist nicht gegeben. Dieses Strategiekonzept dient z. B. dazu, freie finanzielle Ressourcen oder Kapazitäten der Unternehmensführung zu nutzen. Als Ergebnis entstehen die sogenannten Mischkonzerne.

#### *Gemeinschaftsgründung*

Eine gewisse Mittelstellung zwischen Produktentwicklungs- und Diversifikationsstrategien nimmt die Strategie der Gemeinschaftsgründung (joint venture oder jointly-owned subsidiary) ein. Sie kommt für solche Aufgaben in Betracht, die für eine Unternehmung allein zu groß, zu schwierig oder zu riskant erscheinen, durch den kombinierten Einsatz unterschiedlicher Fähigkeiten und materieller Möglichkeiten aber zu einer für alle Beteiligten erfolgreichen Lösung gebracht werden können.

#### *Produkttreue, Problemtreue, Wissenstreue*

Eine ähnliche Einteilung grundsätzlicher Strategiealternativen findet sich z. B. bei H. Groß (1968). Für ihn sind die Grundsatzalternativen Produkttreue, Problemtreue, Wissenstreue zugleich die Phasen eines Entwicklungsprozesses von der Produkt- zur Wissenstreue:

- (1) **Produkttreue:** Ein bestimmtes Produkt oder Material ist fester Ausgangspunkt der Strategie. Es werden ständig neue Anwendungsmöglichkeiten und Abnehmergruppen für das Ausgangsprodukt gesucht (z. B. für Holz, Stahl, Kunststoffe, Steinkohlen).

- (2) Problemtreue: Die Probleme eines Kundenkreises, die die Unternehmung zu lösen sucht, bilden den Fixpunkt der Strategie, die Produkte als Lösungshilfen sind verschieden und ändern sich (z. B. Heizungsbau, Verformungstechnik, Transporttechnik).
- (3) Wissenstreue: Ein bestimmtes Wissens- und Erfahrungspotential ist dauerhafte Grundlage der Strategie, die sich entsprechend den aus dem Wissen entstehenden Produktalternativen entwickelt (z. B. Verwertung von bestimmten Patenten, etwa Kunststoff- oder Metallverarbeitungspatente; Anwendung der elektronischen Datenverarbeitung).

Als allgemeines Kriterium für die Beurteilung der Marktstrategie wird, vor allem von Ansoff (1966), deren synergetischer Effekt hervorgehoben (vgl. auch Welge 1976). Der Synergiebegriff knüpft an die Hypothese an: „Das Ganze ist mehr als die Summe seiner Teile“. Ansoff unterstellt, daß die Wirkung einer Faktorenkombination in bestimmten Fällen qualitativ oder quantitativ höher zu bewerten ist als die Summe der Einzelwirkungen. Ansatzpunkte für die Synergiebeurteilung sind vor allem die aus der Analyse der Leistungspotentiale ermittelten „Stärken“ der Unternehmung. Es lassen sich vor allem drei auf Synergiefaktoren basierende Strategien hervorheben: **produktionssynergetische, distributionssynergetische und wissenssynergetische Strategien**. Produktionssynergetische Strategien bauen beispielsweise auf dem Vorhandensein spezieller Betriebsmittel, Fabrikationsstätten, Rohstoffquellen auf. Distributionssynergetische Strategien stützen sich z. B. auf einen festen Kundenstamm, ein gut organisiertes Vertriebssystem oder ein ausgebautes Niederlassungs-, Vertreter- oder Händlernetz. Wissenssynergetische Strategien beziehen sich auf die besonderen Erfahrungen und Fähigkeiten der Unternehmensmitglieder.

*Synergie*

Für die Beschreibung und Bewertung von Synergieeffekten sind drei Variablen zu berücksichtigen: der Inhalt des Synergieeffektes, sein Ausmaß und sein zeitlicher Bezug. Inhalt können z. B. höhere Umsätze, geringere Produktionskosten, niedrigere Investitionsaufwendungen sein. Das Ausmaß gibt die Höhe der Veränderung bei Synergiewirkung an. Der zeitliche Bezug schließlich erfaßt z. B., wann und wie lange die Synergie wirksam wird. Eine genaue, quantitative Darstellung des Synergieeffektes dürfte allerdings kaum möglich sein.

*Beschreibung  
und Bewertung  
von  
Synergie-  
effekten*

Als Heuristik für die endgültige Strategiewahl kann das „**Gesetz der abnehmenden Synergie**“ herangezogen werden. Danach ist die Synergie in Feld I von Abbildung 5.17 am stärksten und in Feld IV am schwächsten. Die Synergieeffekte in den Feldern II und III sind von Unternehmens- und Umweltfaktoren abhängig.

Ist die Stärke des Unternehmens durch ihr Produkt bestimmt (z. B. Produktqualität), dürfte die Strategie der Marktentwicklung größere Synergieeffekte versprechen; folglich ergäbe sich eine Reihenfolge für die Synergiestärke mit abnehmender Tendenz in der Form I – III – II – IV. Ist die Stärke der Unternehmung durch ihre Absatzwege und -methoden bestimmt, dürfte die Strategie der Produktentwicklung unter dem Synergieaspekt vorteilhaft sein; es ergäbe sich dann eine Reihung I – II – III – IV mit abnehmender Synergie. Im Bereich der Diversifikation kann dabei möglicherweise nochmals eine Reihung horizontal – vertikal – lateral vorgenommen werden.

Beurteilung  
der Gap-  
Analyse

Die anschauliche Darstellung des strategischen Problems läßt die Notwendigkeit und Dringlichkeit der Anpassung bzw. Entwicklung von Marktstrategien deutlich werden. **Allerdings werden Kreativität und Erkennung der Ursachen der strategischen Lücke durch Einsatz der GAP-Analyse und Produkt/Markt-Matrix begrenzt, da die Suche nach neuen Projekten sich an Problemsymptomen orientiert und in der Regel in der Nähe gegenwärtig bekannter Aktivitäten ansetzt.**

Dies kann den Vorteil des geringen Risikos haben – und unterstützt zudem „durchwurstelndes“ Problemlösungsverhalten (muddling through) –, läßt jedoch innovative Strategien nur in geringem Maße zu, da hier das Synergiepotential meistens geringer ist. Da strategische Lücken aber auch auf gravierende Veränderungen in der Nachfrage- oder Wissensstruktur zurückzuführen sind, können oftmals nur innovative Strategien zu einer nachhaltigen Schließung der Lücke beitragen.

Marktliche und finanzwirtschaftliche Verbundeffekte der marktlichen Aktivitätsfelder werden durch diese Methoden nicht verdeutlicht; die Verfahren bergen vielmehr Gefahren in sich, die von überwiegend extrapolierendem Vergangenheitsdenken und fehlendem Gesamtunternehmensbezug in der Strategieformulierung ausgehen können.

**Lebenszyklus-Analyse**

Zusammen-  
hang  
zwischen Um-  
satz/Absatz,  
Cash-Flow  
und Erfolg

Dem Konzept des Produktlebenszyklus liegt der Gedanke zugrunde, daß sich die abgesetzten Mengen eines Produktes im Zeitablauf nicht kontinuierlich entwickeln, sondern aufgrund von Marktsättigung oder Veralterung einer **zyklischen Schwankung** unterliegen, wie sie in Abbildung 5.19 idealtypisch dargestellt wird. Einem idealtypischen, zyklischen Verlauf unterliegen auch Cash Flow und Erfolg, wenn man diese Größen isoliert für ein Produkt betrachtet. Dabei ist zu beachten, daß der Mittelbedarf in der Entwicklungs- und Einführungsphase besonders hoch ist, während in der Reifephase hohe Rückflüsse zu erwarten sind.

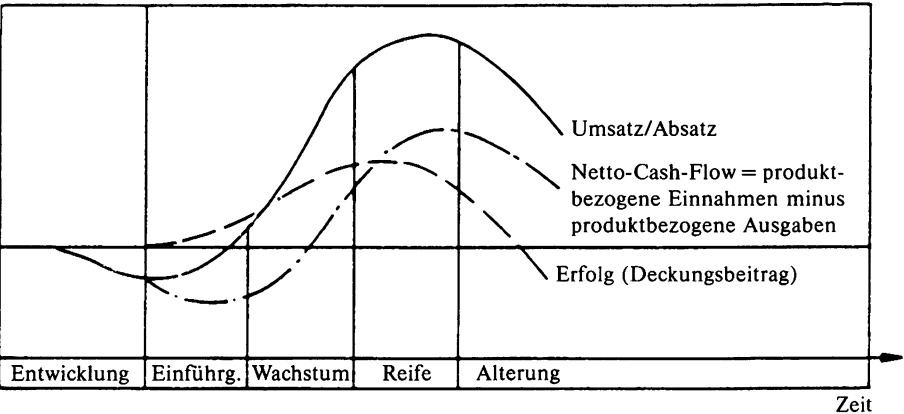


Abbildung 5.19: Produktlebenszyklus

Durch die Ermittlung der jeweiligen Phase des Lebenszyklus lassen sich Hinweise auf die erforderliche Neuentwicklung von Produkten und die jeweils erforderlichen Mittel für die Finanzierung ableiten. Entscheidender Vorteil des Konzepts ist, daß bereits zu einem frühen Zeitpunkt Forschungs- und Entwicklungsaktivitäten eingeleitet werden können, ohne daß Probleme erst durch rückläufige Entwicklungen verdeutlicht werden müssen. Auch lassen sich im Mehrproduktbetrieb die finanzwirtschaftlichen, erfolgswirtschaftlichen und wachstumsbezogenen Verbundwirkungen der verschiedenen Aktivitäten besser abschätzen. Erst wenn die marktlichen Aktivitäten der Unternehmung relativ harmonisierend über die Phasen des Lebenszyklus streuen, ist ein stabiler Erfolgsverlauf sicherzustellen. Eine Konzentration auf die ersten Phasen führt zu Wachstums- und Finanzierungskrisen, eine Konzentration auf die letzten Phasen zu Problemen der Unternehmensfortführung.

*Aussagekraft  
des Produkt-  
lebenszyklus-  
Modells*

Schwierigkeiten dürfte allerdings die Prognose einer möglichen Produktlebenskurve bereiten, insbesondere wenn noch Chancen einer stärkeren Marktdurchdringung oder Markterweiterung während der Reifephase bestehen. Weiterhin können Konjunkturschwankungen die Produktlebenszyklen möglicherweise überlagern und einen günstigeren oder schlechteren Verlauf der Produktlebenskurve erzeugen. Darüber hinaus ist es schwierig, externe Einflüsse (z. B. Imitatoren, große Konkurrenten) in dieses Konzept miteinzubeziehen, die eventuell die absetzbaren Mengen für die eigene Unternehmung bestimmen.

Den gesamten Verlauf der Lebenskurve für ein Produkt zu bestimmen, dürfte wohl an mancherlei Problemen scheitern, wie z. B. Einfachheit der Ursache-Wirkungs-Struktur (Zeit als „erklärende“ Variable, Annahmen eines phasenspezifischen Normalverhaltens von Anbietern und Nachfragern sowie phasenspezifischer Marktforschung etc.). Es erscheint jedoch möglich, die aktuelle Phase der verschiedenen Produkte eines Programms ungefähr zu bestimmen und daraus Strategien für das zukünftige Verhalten im Hinblick auf Programmgestaltung und Investitionsplanung zu entwickeln. Insbesondere dürfte es interessant sein, kompensatorische und kumulative Effekte frühzeitig zu erkennen, die sich im Zeitablauf bei simultaner Betrachtung der verschiedenen marktlichen Aktivitäten einer Unternehmung ergeben können.

## **Erfahrungskurven-Analyse**

Aus dem „Lerngesetz der Produktion“, daß die Arbeitszeit für einen ständig wiederholten Arbeitsvorgang exponentiell sinkt (vgl. Teil 4, S. 415 f.), versuchte man Folgerungen für die Entwicklung der gesamten Kosten und darauf aufbauend für die Marktstrategie abzuleiten.

In diesem Zusammenhang sind die zahlreichen, empirischen Untersuchungen einer amerikanischen Unternehmensberatungsgesellschaft (Boston Consulting Group; vgl. Henderson 1984, Abernathy/Wayne 1974) zu nennen, die wesentlich zur Aufdeckung des sogenannten Erfahrungskurveneffektes beigetragen haben, der verbal wie folgt umschrieben werden kann:

*Grundlagen  
des  
Erfahrungskurven-  
Modells*

**Mit jeder Verdoppelung der kumulierten Ausbringungsmenge (x) eines Produktes sinken die realen (d. h. zu konstanten Geldeinheiten ausgedrückten), durchschnittlichen Stückkosten (y) eines Produktes potentiell um einen charakteristischen, konstanten Prozentsatz (20–30%).**

Für zahlreiche Produkte konnte ein derartiger Zusammenhang durch die Funktion  $y = a \cdot x^{-b}$  näherungsweise beschrieben werden. Die Koeffizienten a und b sind produktspezifische Konstanten (a: Kosten für die erste Produktionseinheit; b: Maß für den Kostenrückgang), die nach „Linearisierung“ obiger Funktion zu  $\log y = \log a - b \cdot \log x$  mittels Regressionsanalysen schätzbar sind. Der Zusammenhang wird grafisch überwiegend im doppeltlogarithmischen Maßstab dargestellt, um die Konstanz des Kostenrückgangs visuell stärker hervorzuheben (vgl. Abbildung 5.20).

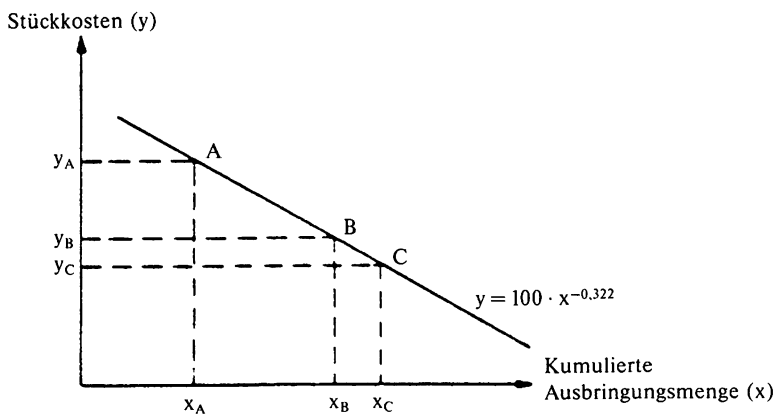


Abbildung 5.20: Erfahrungskurve (doppelt-logarithmischer Maßstab)

A, B und C markieren in dieser Darstellung die Positionen von drei Wettbewerbern, die sich auf der gleichen Erfahrungskurve bewegen, in der Periode t. In diesem Beispiel handelt es sich um eine 80%-Erfahrungskurve ( $80\% = 100 \cdot 2^{-0,322}$ ), d. h. mit jeder Verdoppelung der Ausbringungsmenge sinken die realen Stückkosten um 20% auf 80% des jeweiligen Ausgangswertes.

#### **Prämissen der Erfahrungskurve:**

- kumulierte Ausbringungsmenge als relevanter Indikator für den Erfahrungsprozeß,
- Linearität (Konstanz) des Kostenrückgangs,
- Umfassender Gültigkeitsbereich sowohl für alle Produkte und Dienstleistungen als auch für die Branche insgesamt und für jeden Anbieter innerhalb der Branche,
- Realisierung des Kostensenkungspotentials (alle Branchenanbieter bewegen sich auf der gleichen Erfahrungskurve),
- keine Veränderungen in den Merkmalen und Funktionen des Produktes,



- Erfäßbarkeit bzw. Zurechenbarkeit realer, produktbezogener Stückkosten,
- alle Kostenarten unterliegen einem mehr oder weniger starken Erfahrungsprozeß.

Die Kostendegression läßt sich insgesamt auf die Nutzung von **Lernkurveneffekten** im Fertigungsbereich, auf Größendegressionen, technische Fortschritte, Rationalisierungen und auf Wertanalysen zurückführen; eine exakte Zurechnung der Kostenwirkungen auf diese einzelnen Ursachefaktoren erweist sich aber als schwierig.

*Aussagekraft  
von  
Erfahrungskurven*

Die Prognose der langfristigen Stückkosten in Abhängigkeit vom kumulierten Produktionsvolumen erscheint aber möglich. Sie hat für die Formulierung von Marktstrategien erhebliche Bedeutung. Insbesondere ermöglicht sie, die Stellung des eigenen Unternehmens im Rahmen der Struktur einer Branche besser abzuschätzen. Gelingt es, die Erfahrungskurve einer Branche für eine bestimmte Produktart sekundärstatistisch zu ermitteln und die Ausbringungsmengen der Konkurrenten (A, B, C in Abbildung 5.20) über die Zeit hinweg abzuschätzen, so ist der **Einblick in die Kostenstrukturen der Wettbewerber** möglich.

Auch eine **langfristige Prognose des Branchenpreises** scheint möglich, da bei stabilen Wettbewerbsverhältnissen die Preise langfristig dem sinkenden Stückkostenverlauf folgen werden, um nicht durch wachsende Gewinnspannen zusätzliche Anbieter anzulocken (vgl. z. B. die Preisentwicklung von Taschenrechnern, elektronischen Bauelementen, Farbfernsehern, verschiedenen chemischen Produkten wie synthetische Kunststoffe etc.). Sinken die Branchenpreise langsamer als die Kosten, so werden Wettbewerber versuchen, in den Markt einzudringen, und es kann kurzfristig zu Preiskämpfen und Überkapazitäten kommen. Sinken die Kosten einzelner Wettbewerber nicht entsprechend der Erfahrungskurve, so werden sie sich aus dem Markt zurückziehen müssen. Vor diesem Hintergrund ergeben sich auch Konsequenzen für die Preispolitik (vgl. Abschnitt III.2).

Um die Vorteile des Erfahrungskurveneffektes zu nutzen, ist es notwendig, die produzierten Mengen zu steigern. Das ist jedoch nur möglich, wenn sich auf dem jeweiligen Markt die entsprechenden Stückzahlen absetzen lassen. Durch die Gewinnung eines größeren **Marktanteils** als die Konkurrenz stehen der Unternehmung größere Kostensenkungspotentiale zur Verfügung. Geht ein wachsender Marktanteil zu Lasten der Konkurrenz, so kann deren Fortschreiten auf der Erfahrungskurve abgebremst werden, und es ergeben sich zusätzliche Vorteile für die eigene Unternehmung. Die strategischen Vorteile eines rasch wachsenden Marktes dürften hier deutlich werden, da eine Verdoppelung der kumulierten Produktionsmengen unter solchen Bedingungen schneller möglich ist und die Kosten damit rascher absinken.

Die Analyse zeigt ferner, daß es für viele Unternehmen, die nicht zur Gruppe der Marktführer vorstoßen können, sinnvoller ist, sich aus dem Markt zurückzuziehen, da sie die kumulierte Produktionserfahrung der Marktführer und damit deren Kostenniveau wohl kaum erreichen können. Für sie ist es strategisch interessanter, neue Marktnischen und Marktsegmente aufzuspüren, in denen sie Vorreiter werden und sich Kostenvorteile erarbeiten können.

**Wesentlich ist, daß sich Erfahrungskurveneffekte nicht zwangsläufig einstellen, sondern daß es sich um Kostensenkungspotentiale handelt, die durch das Management aufgedeckt und realisiert werden müssen.** Die schnelle Verdopplung von Produktionsmengen innerhalb eines rasch wachsenden Marktes erfordert weiterhin auch die zunehmende Bereitstellung von Kapazitäten und damit immer umfangreichere Investitionen. Bei Eintritt in einen Wachstumsmarkt ist daher zu überprüfen, ob die erforderlichen Mittel für Erweiterungsinvestitionen auch jeweils bereitgestellt werden können, um nicht aufgrund fehlender Finanzmittel Marktanteile zu verlieren und in eine Randposition gedrängt zu werden.

Es zeigt sich, daß es für die Unternehmensstrategie sehr wesentlich sein dürfte, die Erkenntnisse aus der Lebenszyklus-Analyse (Entwicklung von Wachstum, Kapitalbindung, Erfolg) und aus der Erfahrungskurven-Analyse (Entwicklung von Marktanteilen/kumulierten Produktionsmengen und Kosten) über alle Aktivitätsfelder hinweg synoptisch zu betrachten.

## Portfolio-Analyse

*Strategische  
Erfolgs-  
faktoren*

Die Feststellung, daß Marktanteile als Ausdruck interner Stärken bzw. Schwächen und Marktwachstum als Ausdruck externer Risiken bzw. Chancen erheblichen Einfluß auf den langfristigen Unternehmenserfolg ausüben, führte zu einer Verknüpfung dieser beiden Komponenten in einer zweidimensionalen Darstellung, der sogenannten **Portfolio-Matrix** bzw. -Tabelle (vgl. dazu z. B. Albach 1978). Die sogenannte Marktanteils-Marktwachstums-Matrix stellt die ursprüngliche und einfachste Form der Portfolio-Analyse dar (vgl. Abbildung 5.21; zur finanzwirtschaftlichen Analyse der 4-Felder-Matrix vgl. Teil 7; S. 1030 f.).

Da sich die Aktivitäten einer Unternehmung in der Regel nicht auf einen einzigen Markt und ein einziges Produkt beschränken, sind die einzelnen Tätigkeitsbereiche in sinnvolle Produkt/Markt-Kombinationen einzuteilen, für die sich die Daten der oben genannten Erfolgsfaktoren erheben lassen.

*Strategische  
Geschäfts-  
felder*

Durch die Bildung von strategischen Geschäftsfeldern bzw. Geschäftseinheiten soll versucht werden, den Gesamtunternehmenserfolg auf dieser Ebene abzusichern. Der Form der Abgrenzung von strategischen Geschäftsfeldern kommt erhebliche Bedeutung zu, da die Position innerhalb der Portfolio-Matrix auch von der Art der Marktabgrenzung abhängt. **Strategische Geschäftseinheiten sollen vor allem zwei Kriterien erfüllen, die als Ersatzkriterien der Abgrenzung relevanter Märkte angesehen werden können:**

- (1) Die Aktivitäten finden weitgehend in einem **unternehmensexternen Marktsegment** statt.
- (2) Die strategische Geschäftseinheit ist von anderen **Teileinheiten unabhängig**.

Die Bildung derartiger Einheiten ist von organisatorischen oder technischen Erfordernissen grundsätzlich unabhängig und hat den Charakter einer „Sekundärorganisation“ (z. B. im Rahmen des Berichtswesens). Beispielhaft werden einige Möglichkeiten der Segmentierung in Abbildung 5.22 vorgestellt.

Marktwachstum	Hoch	<b>I. „Nachwuchs“-Produkt</b> <i>Merkmale:</i> SGF in der Einführungs- und frühen Wachstumsphase des Marktlebenszyklus mit hohem Finanzmittelbedarf; Netto-Cash-Flow (Finanzmittelüberschuß) deutlich negativ. <i>Normstrategie:</i> a) Marktanteil deutlich steigern, falls gegenüber Konkurrenz aussichtsreich (Offensivstrategie). b) Marktanteil senken bzw. Verkauf, falls a) aussichtslos.	<b>II. „Star“-Produkt</b> <i>Merkmale:</i> SGF in der Wachstumsphase, die aufgrund ihrer starken Marktstellung ihren Finanzmittelbedarf selbst erwirtschaften; Netto-Cash-Flow etwa ausgeglichen. <i>Normstrategie:</i> Marktanteil halten bzw. leicht ausbauen (Wachstumsstrategie).
	Niedrig	<b>IV. Problemfall</b> <i>Merkmale:</i> SGF mit geringem Marktwachstum (z. B. späte Reifephase, Abstiegsphase) mit relativ schwacher Marktstellung; Netto-Cash-Flow negativ bis ausgeglichen. <i>Normstrategie:</i> Marktanteil stark senken bzw. Verkauf (Desinvestitionsstrategie).	<b>III. „Goldesel“-Produkt (Cash Kuh)</b> <i>Merkmale:</i> SGF in der späten Wachstums- und Reifephase mit starker Marktstellung; deutliche Finanzmittelüberschüsse. <i>Normstrategie:</i> Marktanteil halten bzw. leicht senken (Gewinnstrategie).
		Niedrig	Hoch
Relativer Marktanteil			

SGF = Strategische Geschäftsfelder

$$\text{Relativer Marktanteil} = \frac{\text{Marktanteil der Unternehmung}}{\text{Marktanteil des stärksten Konkurrenten}}$$

Abbildung 5.21: Marktanteils/Marktwachstums-Matrix (4 Felder-Matrix)

Segmentierungen				
Kunden	Technologie	Geographische Gebiete		
		USA	EG	Ostasien
Haushalte	T <sub>1</sub>	SGF 1	SGF 2	SGF 3
	T <sub>2</sub>			
	T <sub>3</sub>	SGF 4		
Industrie	T <sub>1</sub>			
	T <sub>2</sub>	SGF 5		

Abbildung 5.22: Beispiel für die Bildung von strategischen Geschäftsfeldern

Für jedes Geschäftsfeld wird nun der jeweilige Marktanteil und das Wachstum des relevanten Marktes ermittelt. Entsprechend läßt sich dann die Position der Geschäftseinheit innerhalb einer Matrix festlegen. Nachdem alle Segmente der Unternehmung eingeordnet wurden, läßt sich die **Ausgewogenheit** des (Ist-)Portfolios im Hinblick auf gegenwärtige und zukünftige Finanzierbarkeit von Geschäftsfeldern mit hohem Mittelbedarf durch Geschäftsfelder mit Mittelfreisetzung feststellen. Weiterhin ist zu überprüfen, ob genügend Produkte mit zukünftig zu erwartenden hohen Wachstumsraten in der Lage sind, rückläufige Entwicklungen bei alten Produkten aufzufangen. Eine Verbesserung zur Beurteilung der strategischen Position kann dadurch erfolgen, daß nicht der absolute Marktanteil zur Bewertung herangezogen wird, sondern der (im Verhältnis zum stärksten Konkurrenten) relative Marktanteil (vgl. Abbildung 5.20). Hinter dem Portfolio-Konzept lassen sich auch die Erkenntnisse aus dem Produkt-Lebenszyklus und der Erfahrungskurve erkennen. Der Lebenszyklus kann in der Entwicklung von Nachwuchs über Stars zu Goldeseln gesehen werden, und durch die Erfahrungskurve wird die Bedeutung von Marktwachstum und Marktanteil als strategische Erfolgsfaktoren begründet.

Die eindimensionalen Achsenbezeichnungen der Marktanteils-Marktwachstums-Matrix lassen sich relativ einfach ermitteln, stellen jedoch einen wesentlichen Kritikpunkt der Konzeption dar, da nur diese beiden Elemente als strategisch bedeutsam erscheinen. **Um weitere Einflußgrößen zu erfassen, erweiterte man die Portfolio-Matrix und versuchte die Achsenkalkulierung multidimensional auszugestalten.**

Für diese differenziertere Betrachtung verwendet man z. B. die in Abbildung 5.23 vorgestellte Neun-Felder-Matrix. Der Grad der Marktattraktivität wird nicht nur durch die Höhe der Wachstumsraten bestimmt, sondern beinhaltet Indikatoren zur Marktgröße, Marktqualität, Energie- und Rohstoffversorgung etc.

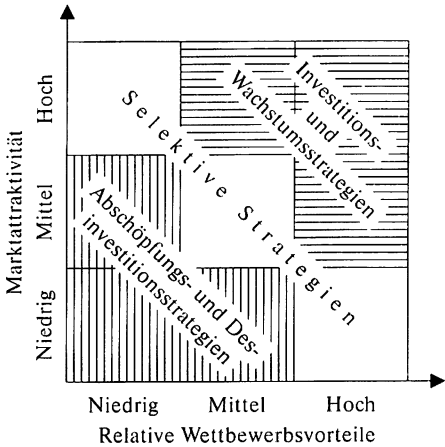


Abbildung 5.23: Marktattraktivitäts/Wettbewerbsstärken-Matrix (9-Felder-Matrix)

Die relativen Wettbewerbsvorteile umfassen Indikatoren zu relativer Marktposition, relativem Produktionspotential, relativem Forschungs- und Entwicklungspotential, relativer Qualifikation der Führungskräfte etc.

Die oben beschriebenen Klassen bestehen dabei aus einer Vielzahl von qualitativen Einzelaspekten, die in umfangreichen Erhebungen zu ermitteln und ähnlich dem Vorgehen von Nutzwert-Modellen (vgl. Teil 7; S. 943 ff.) zu bepunkten und über Gewichtungsfaktoren zusammenzufassen sind.

Erweiterungen und Verfeinerungen für unternehmensspezifische Gegebenheiten sind denkbar.

Um die Strategiewahl bei der Vielzahl von möglichen Alternativen zu erleichtern, werden für bestimmte Sektoren der Portfolio-Matrix sogenannte **Normstrategien vorgeschlagen, die eine grundlegende Tendenz der strategischen Stoßrichtung festlegen, die aber im jeweiligen Einzelfall kritisch zu überprüfen ist.**

*Norm-  
strategien*

Diese Normstrategien lassen sich wie folgt charakterisieren:

### **(1) Abschöpfungs- und Desinvestitionsstrategien**

Bei Geschäftsfeldern mit niedriger Marktattraktivität und geringen Wettbewerbs-erfolgen wird versucht, den Cash Flow mit gegebenem Ressourcenaufwand zu maximieren. Kann ein positiver Cash Flow nicht mehr erzielt werden, so sind die Aktivitäten schnellstens einzustellen, und ein rascher Rückzug aus dem Markt muß erfolgen.

### **(2) Investitions- und Wachstumsstrategien**

Förderung der Aktivitäten durch Investitions- und Marketingmaßnahmen trotz negativer Cash Flow-Bilanz, um die erworbenen Wettbewerbsvorteile bei nachlassendem Marktwachstum nutzen zu können.

### **(3) Selektive Strategien**

#### **(a) Offensivstrategien**

Verbesserung der geringen Wettbewerbsvorteile durch starke Investitionstätigkeit und Kampf um Marktanteile; wichtig ist dabei die ständige Überwachung der Liquiditätssituation, da sich ein hoher Mittelbedarf in diesem Bereich ergibt. Notfalls muß ein schneller Rückzug möglich sein.

#### **(b) Defensivstrategien**

Bei geringem Marktwachstum, aber großen Wettbewerbsvorteilen ist die Verteidigung der eigenen Position und die Erzielung hoher Cash Flow-Überschüsse anzustreben. Hier muß versucht werden, die finanziellen Mittel für Strategien mit hohem Mittelbedarf zu gewinnen.

#### **(c) Übergangsstrategien**

Der Bereich mittlerer Marktattraktivität und Wettbewerbsvorteile ist für die Bestimmung einer konkreten strategischen Richtung besonders schwer zu hand-

haben, da sich hier die Geschäftsfelder befinden, die entweder in den Problem-  
bereich absinken oder durch geeignete Maßnahmen horizontal in günstigere  
Positionen verschoben werden können.

#### *Leistungs- fähigkeit der Portfolio- Analyse*

Die Portfolio-Konzeption erleichtert durch die Segmentierung der Unternehmungs-  
aktivitäten einerseits die Beurteilung der jeweiligen Erfolgsbeiträge und läßt ander-  
erseits durch Ermittlung von Ausgewogenheiten eine **Gesamtsicht der Unternehmung**  
zu. Das Portfolio unterstützt die Entscheidung für erfolgversprechende Projekte mit  
einem tragbaren Risiko, wenn genügend Geschäftsfelder vorhanden sind, deren Pro-  
dukte einen ausreichenden Cash-Flow gewährleisten.

**Entscheidende Bedeutung kommt der richtigen Abgrenzung der strategischen Ge-  
schäftsfelder und ihrer Einordnung innerhalb des Portfolios zu.** Das stellt sich bei der  
einfachen Marktwachstum/Marktanteils-Matrix wesentlich leichter dar, als bei den  
relativ schwierigen Erhebungs- und Bewertungsproblemen der Marktattraktivitäts/  
Wettbewerbsstärken-Matrix. Andererseits kann die Reduzierung auf nur zwei Er-  
folgsfaktoren zu Fehleinschätzungen führen. Zahlreiche weitere Varianten von Port-  
folio-Tabellen wurden entwickelt (vgl. z. B. Roventa 1981). Weiterhin ist zu beachten,  
wieweit die Verfolgung der Normstrategien die Kreativität im Rahmen strategischer  
Planung herabsetzt. Eventuell sind für bestimmte Produktarten auch andere Strate-  
gien erfolgversprechend oder ist das Geschäftsfeld neu zu definieren.

**Insgesamt ermöglicht die Portfolioanalyse jedoch eine recht differenzierte Einordnung  
und Weiterentwicklung der unternehmensstrategischen Positionen unter Berücksichti-  
gung der jeweils relevanten und externen Strukturen.** Sie ist im Ergebnis ein einfaches  
Instrument, dessen praktische Vorbereitung und Ausführung allerdings umfangrei-  
che empirische Analysen sowie hohe Urteilskraft und damit einen erheblichen  
Ressourceneinsatz erfordern.

### **Wettbewerbsanalyse**

Die oben erörterten Ansätze gehen nur implizit auf die Wettbewerbssituation der  
Branche ein, in der die industrielle Unternehmung agiert. Von der Ausprägung der  
Wettbewerbskräfte hängt es jedoch wesentlich ab, welche Strategie langfristig erfolg-  
reich ist und wie im einzelnen Wettbewerbsvorteile errungen werden können. Dies ist  
der Ansatzpunkt der industrieökonomischen Ableitung von Marktstrategien, wie sie  
u. a. von Porter (1986, 1988) vorgestellt wurden (vgl. dazu ausführlich Teil I, S. 46 ff.).

Vereinfacht kann man davon ausgehen, daß drei Grundfragen bei der strategischen  
Ausrichtung eines Geschäftsfeldes im Wettbewerb zu beantworten sind (Steinmann/  
Schreyögg 1990, S. 167 ff.):

- (1) **Wo** soll konkurriert werden (Ort des Wettbewerbs)? Hier bestehen die Alternativen **Kernmarkt** (angestammter Markt in seiner ganzen Breite) oder **Nischen** (spezielles Segment).

- (2) Nach welchen **Regeln** soll konkurriert werden (Regeln des Wettbewerbs)? Hier gibt es die Möglichkeiten der **Anpassung** an bestehende Regeln (Akzeptieren und Verfestigen der bestehenden Produktdefinition, der Vertriebswege, der Preis- und Konditionenpolitik usw.) und der **Veränderung** (Umkehrung bzw. Neudefinition der Regeln des Marktes).
- (3) Mit welcher **Stoßrichtung** soll konkurriert werden (Schwerpunkt des Wettbewerbs)? Hier stellt sich die Entscheidung zwischen **Kostenorientierung** (Kosten- und Marktführerschaft z. B. durch Standardgüter und Orientierung an der Erfahrungskurve) und **Differenzierung** (Erfolgsstreben durch Abstimmung der Sach- und Dienstleistungen auf die jeweiligen Besonderheiten der Nachfrager).

Durch Kombination dieser drei Wettbewerbsaspekte ergibt sich ein Möglichkeitsraum mit acht Basisoptionen für Geschäftsfeldstrategien (vgl. Abbildung 5.24).

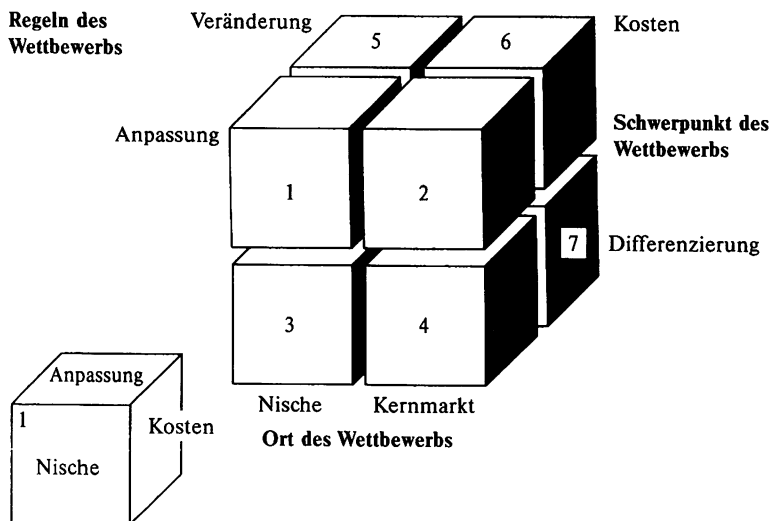


Abbildung 5.24: Die acht Basisoptionen der wettbewerbsorientierten Geschäftsfeldstrategie

Quelle: Steinmann/Schreyögg (1990)

Welche dieser Basisoptionen im Einzelfall gewählt wird, hängt u. a. ab von der Erreichbarkeit und der Verteidigungsfähigkeit des jeweils erwarteten Wettbewerbsanteils. Im Falle des Teilwürfels 1 versucht ein Industriebetrieb in einer Nische (z. B. geländegängige Fahrzeuge) unter Anpassung an die bestehenden Marktregeln eine Kostenführerstrategie (z. B. durch standardisierte Komponenten für Allradantrieb) zu verwirklichen.

Zusätzlich zu den zuvor beschriebenen strategischen Überlegungen bedarf gerade in industriellen Unternehmungen in der Regel auch die Technologie- bzw. FuE-Strategie gesonderter Analysen für die Formulierung einer umfassenden marktorientierten Unternehmensstrategie. Darauf wird in Teil 8 (S. 1087 ff.) vertieft eingegangen.

### III. Programme zur Marktgestaltung

#### *Systematisierung absatzpolitischer Instrumente*

An die Sammlung und Auswertung von relevanten Umweltinformationen und die Entwicklung einer geeigneten Marktstrategie schließt sich die Gewinnung, Auswahl und Durchsetzung von Gestaltungsalternativen an, die eine möglichst vollkommene Verwirklichung der Strategie als Konsequenz nach sich ziehen. Hierbei geht es im wesentlichen um den Fragenkreis der Systematisierung und des Einsatzes absatzpolitischer Instrumente.

Eine umfassende und zugleich trennscharfe Lösung der Systematisierungsfrage dieser Instrumente liegt bislang noch nicht vor. Es erscheint fraglich, ob eine solche Lösung von der Sache her möglich und aus pragmatischer Sicht überhaupt sinnvoll ist. **Vielmehr steht – gerade für den Industriebetrieb – das Ziel im Vordergrund, eine klar erfassbare Klassifikation absatzpolitischer Gestaltungsmaßnahmen aufzuzeigen, die die wesentlichen Aktionsrichtungen deutlich macht und weit genug ist, die Vielzahl aktueller und potentieller Instrumente und deren Interdependenzen in sich aufzunehmen.**

Hier werden die Marktgestaltungsprogramme in Produkt-Politik, Preis- und Konditionen-Politik, Distributions-Politik und Kommunikations-Politik unterschieden. Diese vier Bereiche der Marktgestaltung werden – wie weiter unten darzulegen ist – vor ihrem Einsatz zur sogenannten Marketing-Politik integriert. Sie stellen aus dieser Sicht Teilpolitiken dar.

Die folgenden Ausführungen können hinsichtlich der Aufzählung der Instrumente, der Detailliertheit ihrer Darstellung und der Auseinandersetzung mit den auftauchenden Entscheidungsproblemen nur einen Überblick verschaffen. Dementsprechend können die Darlegungen über die Marktgestaltung nicht immer nach industriellen Produktarten, Kundentypen oder anderen Markteinteilungskriterien, die die jeweilige Ausgestaltung der Maßnahmen erheblich beeinflussen, differenziert behandelt werden, auch wenn dies in der Realität unerlässlich ist.

#### 1. Produkt-Politik

Der wohl zentrale strategische Parameter der Marktbeeinflussung ist die Produkt-Politik. Der Qualitätswettbewerb hat in immer größerem Umfang den Preiswettbewerb als Marketinginstrument abgelöst.

#### *Produktbegriff*

Der Begriff des Produktes wird hier weit gefaßt: **Als industrielles Produkt wird die Kombination der physischen, symbolischen und dienstleistungsgemäßen Komponenten bezeichnet, die – bezogen auf einen Gegenstand – beim Käufer die Erfüllung bestimmter Erwartungen oder die Lösung bestimmter Probleme (Bedürfnisbefriedigung) hervorruft.** Neben dem physischen Gegenstand im Sinne eines industriellen Erzeugnisses gehören demnach auch dessen subjektiv empfundene soziale Bedeutung sowie die vor, wäh-



rend und nach dem Erwerb damit möglicherweise verbundenen Rechte und Dienstleistungen (z. B. Beratung, Garantie, Schulung, Finanzierung, Wartung usw.) zum Produktbegriff.

Die Produkt-Politik beinhaltet daher nicht nur die artmäßige Gestaltung des einzelnen Produkts und die art- und mengenmäßige Zusammensetzung des Produktionsprogramms, sondern auch alle damit zusammenhängenden Zusatzleistungen, mit denen die Produkte am Markt angeboten werden.

Diese kurzen Hinweise verdeutlichen bereits, in welcher Interdependenz die Produkt-Politik zu den anderen absatzpolitischen Instrumenten steht und welche Bedeutung ihr im Rahmen des Marketing zugemessen werden muß. Die Produkt-Politik ist einerseits Ausfluß der Marktstrategie, andererseits determiniert sie weitgehend die Preis-, Distributions- und Kommunikations-Politik.

Deshalb sind inhaltliche Überschneidungen mit vor- und nachgelagerten Problemkreisen nicht nur nicht vermeidbar, sondern aus der ganzheitlichen Betrachtungsweise des Marketing heraus von grundlegender Bedeutung.

## **Das einzelne Produkt**

In der Formgebung (Design) ist eine erste Möglichkeit der Produktgestaltung zu sehen. Soweit das Erzeugnis formbar ist (was z. B. bei verschiedenen Nahrungsmitteln und Rohstoffen nicht der Fall ist), schlagen sich zumeist in der Formgebung Funktionalitätsgesichtspunkte, Ästhetik und Modeeinflüsse nieder. Die Gestaltung ist entweder dem feststellbaren Geschmack der Zielgruppe angepaßt oder setzt selbst neue Akzente. Dabei finden sich gleichermaßen funktional orientierte sowie auf „irrationale“ Momente (z. B. Prestigesymbole) zielende Formgestaltungen und gehen ineinander über. Die Bedeutung des Design im Rahmen der marktorientierten Unternehmenspolitik nimmt gegenwärtig beständig zu (vgl. Leitherer 1991).

*Formgebung*

Die Gestaltung der Verpackung hängt mit der Formgebung eng zusammen. Material, Form, Größe, Verschuß und grafische Gestaltung der Verpackung sind ebenfalls funktions-, mode- und zielgruppenabhängig. Die Verpackung erfüllt zudem wichtige absatztechnische Aufgaben wie Ermöglichung der Transport- und Lagerfähigkeit, Sicherung und Schutz des enthaltenen Produktes und Information des Nutzers. Angesichts der steigenden Umweltprobleme muß die Verpackung heute mehr denn je unter ökologischen Gesichtspunkten gestaltet werden (Müllvermeidung, Rückstandsfreiheit, Recyclingfähigkeit).

*Verpackung*

In diesem Zusammenhang ist auf die Normung zu verweisen, die nicht nur für die kostensparende Fertigung eines Produktes von Bedeutung ist (vgl. Teil 3, S. 384). Auch für die Formgebung und Verpackung (vgl. z. B. Papier-, Flaschen-, Tütenformate) hat sie Bedeutung und erhöht unter Umständen die Absatzfähigkeit eines Produktes. Normen und Standards stellen darüber hinaus die Anschlußfähigkeit vieler industrieller Produkte an angrenzende Systeme des Anwenders oder Dritter sicher (z. B. Schnittstellen- und Netzstandards in der Informations- und Kommuni-

*Normung*

kationstechnik; vgl. auch Teil 3, S. 384 ff.). Die marktpolitische Bedeutung von Normen und Standards für die industrielle Absatzwirtschaft, insbesondere das Systemgeschäft steigt ständig (vgl. z. B. Kleinaltenkamp 1990).

#### *Netzeffekt-Güter*

Im Zusammenhang damit nimmt auch die marktpolitische Bedeutung von sogenannten **Netzeffektgütern** zu. Darunter versteht man Güter, deren Nutzen für einen Anwender neben dem produktbezogenen „Basisnutzen“ auch davon abhängt, wieviele Marktteilnehmer dasselbe Produkt verwenden (vgl. z. B. Wiese 1990). **Direkte Netzeffekte** existieren beispielsweise bei allen Kommunikationssystemen wie etwa Telefon oder Bildschirmtext. **Indirekte Netzeffekte** liegen vor, wenn eine bessere oder billigere Verfügbarkeit eines bestimmten Gutes von der Verbreitung eines komplementären Gutes abhängt. Beispielsweise ließen sich die absatzpolitischen Probleme der Einführung japanischer Automobile auf dem europäischen Markt unter anderem dadurch lösen, daß komplementäre Güter wie Spezialwerkstätten und Ersatzteile in angemessener Weise angeboten wurden. Die absatzpolitische Bedeutung eines Netzeffektgutes besteht folglich darin, daß ein Konsument seine Kaufentscheidung nicht nur von der Qualität und dem Preis eines bestimmten Gutes abhängig macht, sondern auch von der tatsächlichen oder in der Zukunft erwarteten marktlichen Verbreitung desselben (direkter Netzeffekt) oder eines komplementären Gutes (indirekter Netzeffekt) abhängt.

#### *Namen und Marke*

**Das in Formgebung, Verpackung und grafischer Gestaltung zum Ausdruck kommende Bestreben, das Produkt zu „individualisieren“, es abzuheben von Konkurrenzprodukten und als „einmalig“, „einzigartig“ erscheinen zu lassen, findet seine Fortsetzung in der Namensgebung.** Möglichst einprägsame Namen, die nicht unbedingt mit der Firma des Produzenten in Verbindung stehen müssen, werden instinktiv gewählt oder in Anlehnung an die Produktionsweise oder Funktion des Gutes ausgesucht und dem Produkt überall beigegeben. Sie sind häufig kombiniert mit grafischen Symbolen, Firmen- oder sonstigen Merkzeichen. Diese sogenannte Marke eines Produktes dient der Kommunikation zwischen Produzent und Kunde und dem Aufbau einer „Markentreue“ seitens des Kunden. Sie ist somit ein wichtiger Produktbestandteil.

#### *„No-Name“-Produkte*

In den letzten Jahren sind verstärkt auch sogenannte „weiße“ Produkte („no-name-products“) auf den Markt gekommen, die in der Regel keine Angaben über den Hersteller machen. Sie werden oft fälschlicherweise markenlos genannt. Tatsächlich wird mit ihnen eine ähnliche absatzpolitische Konzeption verfolgt, wie mit den übrigen Markenartikeln. Der Unterschied besteht darin, daß in diesem Falle die Marke vom jeweiligen Handelsbetrieb, vor allem von dem Vertrauen, das Kunden diesem entgegenbringen, geprägt wird.

#### *Schutzrechte*

Konstruktions- und gestaltbezogene Merkmale eines Produktes sowie seine Marke können, soweit sie bestimmten Originalitätskriterien genügen, in der bestehenden Rechtsordnung geschützt werden. Mit Hilfe der sogenannten Schutzrechte läßt sich die Exklusivität der in das Produkt eingegangenen technischen und gestalterischen Ideen und damit deren ökonomische Verwertung für gesetzlich festgelegte Zeiträume aufrechterhalten. Zu nennen sind z. B. technische Schutzrechte wie Patente und Gebrauchsmuster, Schutzrechte der Form wie Urheberrechte und Geschmacksmuster und Schutzrechte an Kennzeichen und Warenzeichen (vgl. Teil 8, S. 1103 ff.).

Eine der wichtigsten Größen zur Charakterisierung eines Produktes ist dessen technische Qualität. Darunter fallen Merkmale wie physikalische Leistungsfähigkeit, Energieverbrauch, Nutzungsdauer (ruhender und Beschäftigungsverschleiß), Funktionssicherheit, Einfachheit der Bedienung und Reinigung, Reparaturanfälligkeit. Diese Größen können in der Regel vom Produzenten beeinflusst werden und bestimmen beim qualitätsbewußten Abnehmer, inwieweit die an das Produkt gestellten Qualitätserwartungen in Erfüllung gehen und welche Instandhaltungsstrategien zu wählen sind (vgl. Teil 4, S. 454 ff.). **Im Rahmen des Marketing wird jedoch nicht nur das Bedürfnis des Käufers nach funktions- und qualitätsgerechten Gütern zu befriedigen gesucht. Vielmehr wird eine Reihe von Bedürfnissen und Motiven angesprochen oder geweckt (z. B. Sozialprestige „Modernismus“, Spieltrieb, „zweckfreier“ Konsum), die mit den Qualitäts- und Funktionsüberlegungen konkurrieren oder sie verdrängen. Insofern steht Qualität, insbesondere im Sinne von störungsfreier Haltbarkeitsdauer, nicht immer im Vordergrund der Bemühungen um die Produktgestaltung, sondern vielmehr die Gestaltung der subjektiv wahrgenommenen Qualität.**

*Technische  
Qualität*

**Mit dem Ziel einer exakteren Möglichkeit der Ersatz- und Neubedarfsplanung und der Umsatzerhöhung durch Verkürzung der Gebrauchsdauer langlebiger Industrieprodukte wird in einigen Bereichen die technische Lebensdauer genau vorausgeplant und gestaltet.** An dieser Plangröße wird aus Kostengründen die technische Qualität der einzelnen Produktbestandteile ausgerichtet. Die reale Dauer der ökonomischen Verwertbarkeit von Produkten wird häufig durch Mode-, Geschmacks- oder Stiländerung oder durch einen von der Konkurrenz marktlich verwerteten Fortschritt gegenüber der technischen Lebensdauer noch vermindert. **Qualitätskonkurrenz ist also – verstanden als Konkurrenz der Haltbarkeitsdauer – vor allem im Bereich mancher Industriegüter in den Hintergrund getreten zugunsten anderer Absatzaspekte, z. B. geplanter und schneller Wandel des Absatzprogramms durch vorausbestimmbare technische und soziale Veralterung von Produkten (sog. geplante Obsoleszenz).** Diese Entwicklung ist nicht unumstritten und wird nicht selten von neu eintretenden Wettbewerbern oder innovativen Marktstrategien durchbrochen. Die übrigen für die Kaufentscheidung wichtigen Qualitätsfaktoren wie Leistung, Energieverbrauch, Funktionssicherheit, Einfachheit der Bedienung usw., in denen sich auch technischer Fortschritt manifestieren kann, behalten und verstärken ihre Bedeutung im Wettbewerb um die Produktpräferenz des Verbrauchers.

*Lebensdauer*

*Geplante  
Obsoleszenz*

Neben den genannten Aspekten kann ein Produkt auch wesentlich durch Dienstleistungen „gestaltet“ werden, die der Produzent beim Kauf eines Produkts zusätzlich anbietet. Dabei handelt es sich zum einen um **Garantieleistungen** bei unverschuldetem Funktionsausfall des Produktes (z. B. bei Maschinen, Haushaltsgeräten, Kraftwagen). Zum anderen geht es um die verschiedenen Formen der **Kundendienstleistungen**, die der Hersteller für seinen Kunden bereithält. Solche Leistungen können vertraglich oder freiwillig sowie gratis oder auf Preisbasis durchgeführt werden. Je nachdem bestimmt sich ihr absatzpolitisches Gewicht. Zu unterscheiden ist der primär technische (Installation, Wartung, Reparatur, Dokumentation) vom eher kaufmännischen (Beratung, Information) Kundendienst. Hinzu kommen immer häufiger Schulung und Finanzierung. Die Bedeutung des Kundendienstes für die nachhaltige

*Zusatz-  
leistungen*

Absatzfähigkeit von längerlebigen industriellen Produkten hat sehr stark zugenommen, so daß besonders der technische Kundendienst praktisch unabdingbar geworden ist.

Daneben kann sich der Kundendienst sowohl auf den Zeitraum vor einem Kauf als auch nach einem Kauf (**After-Sales-Service**) beziehen (vgl. Abbildung 5.25). Kundendienstleistungen sollen die Bildung von Präferenzen verstärken und damit die Schaffung eines Dauerkundenverhältnisses (Markentreue) begünstigen. Daneben erfüllen sie eine imagebildende Funktion, durch die eine kurzfristig nicht nachahmbare Abhebung von der Konkurrenz ermöglicht werden kann.

Zeitpunkt Art		
	vor dem Kauf	nach dem Kauf (After-Sales-Service)
technischer Kundendienst	technische Beratung Projektausarbeitung Problemlösungsvorschläge Lieferung zur Probe	Änderungsdienst Montage Ersatzteilversorgung Wartung Dokumentation
kaufmännischer Kundendienst	Bestelldienst Parkraum Beratung und Information Lieferung zur Probe	Umtauschrecht Zustellen Verpacken Kundenschulung

Abbildung 5.25: Formen der Kundendienstleistungen

(in Anlehnung an Meffert 1986)

## Die Zusammensetzung des Absatzprogramms

Die Gestaltung des Absatzprogramms gehört zu den schwierigsten und weitreichendsten Entscheidungen im Rahmen der Marktgestaltung durch Produkt-Politik. Die Einproduktunternehmung, die in theoretischen Analysen so häufig unterstellt wird, gehört in der Realität zu den Ausnahmen. Dies bedeutet, daß der Absatz und die Produktion nicht für ein einzelnes Produkt auf der Grundlage von Absatzprognosen mengenmäßig geplant werden kann. In aller Regel ist über die artmäßige Zusammensetzung zu entscheiden und für jede Produktart eine Mengen- und Interdependenzenplanung vorzunehmen. Diese Entscheidungen legen häufig die personellen und sachlichen Produktionskapazitäten langfristig fest.

*Artmäßige  
Zusammen-  
setzung*

**Bei der artmäßigen Zusammensetzung des Absatzprogramms (auch als potentielles Produktionsprogramm bezeichnet; vgl. Teil 4, S. 462 ff.) ist zwischen Programmbreite und Programmtiefe zu unterscheiden.**

Mit der Tiefe wird angegeben, wie viele verschiedenartige Ausführungen (Typen, Modelle, Sorten, Größen usw.) einer Produktart in das Programm Eingang finden.

*Tiefe*

Sehr verschiedenartige Ausführungen einer Produktart sind das Ergebnis des Instruments der Produktdifferenzierung. Entsprechend der Heterogenität der Anforderungen und Erwartungen, die dem Produkt von der Abnehmerzielgruppe entgegengebracht werden können, werden verschiedene Ausführungen des Produktes in das Programm aufgenommen, um unterschiedliche Nachfragegruppierungen (Marktsegmente) innerhalb des Käuferpotentials möglichst direkt anzusprechen (z. B. verschiedene Größen- und Leistungsklassen von Computern; Uhren oder Textilien in verschiedenen Mode- und Qualitätsausführungen; Autotypen).

*Produktdifferenzierung*

Die Breite des Absatzprogramms gibt Auskunft darüber, welche Produktarten im Produktionsprogramm enthalten sind. Unter Produktart wird dabei jeweils eine Klasse von Produkten verstanden, die etwa hinsichtlich des zu befriedigenden Bedürfnisses, der angewandten Produktionstechnik, der Absatzwege oder der Kundengruppe eine gewisse Homogenität aufweist. Diese vorsichtige Umschreibung der Produktart oder Produktgruppe weist darauf hin, daß die Unterscheidung der Produktgruppen nicht streng definitionslogisch, sondern pragmatisch vorgenommen werden muß. Die Entscheidungen über die Zusammensetzung der Programmbreite hängen unmittelbar von der Marktstrategie ab (vgl. Abschnitt II, 4., S. 658 ff.), die vom Hersteller entwickelt wurde.

*Breite*

**Die mengenmäßige Zusammensetzung des Absatzprogramms hängt vor allem von drei Einflußgrößen ab, nämlich von der prognostizierten Aufnahmefähigkeit des Marktes, den Produktionskapazitäten und den Möglichkeiten des Fremdbezugs.**

*Mengenmäßige Zusammensetzung*

Die Bestimmung der absetzbaren Mengen, d. h. des Absatzplans, stellt vielfach eines der schwierigsten Planungsprobleme des Industriebetriebs dar, weil hierbei in besonders hohem Ausmaß Unsicherheiten auftreten. Zum einen ist eine Erwartung darüber zu bilden, in welchem Ausmaß die potentiellen Nachfrager in der Planungsperiode ihre Kaufkraft auf die betrachtete Güterart lenken. Dabei spielen die Konstanz bzw. Veränderungen der wirtschaftlichen Verhältnisse, Gewohnheiten, Werte und Normen der Zielgruppe ebenso eine Rolle wie die erwarteten Änderungen von übergreifenden Rahmendaten (Konjunktur, Wirtschaftspolitik, rechtliche Vorschriften usw.). Zum anderen sind die erwarteten Verhaltensweisen der Konkurrenten und deren Wirkung auf die Kaufentscheidungen der Nachfrager abzuschätzen (Strategien, neue Produkte, Marketingaktionen usw.). Schließlich ist die Wirkungsweise der eigenen Marketingmaßnahmen auf die Handlungsweise der Nachfrager zu bestimmen (Einsatz der diversen absatzpolitischen Instrumente). Erst wenn zu diesen Teilproblemen fundierte Zukunftserwartungen gebildet wurden, lassen sich Erwartungen zu den absetzbaren Mengen für eine Planperiode umreißen. Es leuchtet ein, daß dieses schwierige Planungsproblem nur im Ausnahmefall mit Hilfe quantitativer Modelle und Methoden zu bewältigen ist. Die ermittelten Absatzmengen sind dann die Ausgangsgröße für die weitere Produktionsplanung (aktuelles Produktionsprogramm, vgl. Teil 4, S. 481 ff.).

*Absatzplanung*

Können die prognostizierten Absatzmengen mit der verfügbaren Produktionskapazität gefertigt werden, so werden die Produktionsmengen durch die Absatzgrenzen bestimmt. In der Regel konkurrieren jedoch zumindest einige Produkte um die bestehenden Kapazitäten. In einem solchen Fall werden die Produktionsmengen unter der Prämisse „Gewinnmaximierung“ so geplant, daß ihr Absatz insgesamt den höchsten Deckungsbeitrag erzielt (vgl. Teil 4, S. 486; Teil 9, S. 1249 f.). Dieses Problem ist mit Hilfe der linearen Optimierung nur lösbar, wenn man davon ausgeht, daß die Nachfrage nach den einzelnen Produkten und auch die Produktionskosten der einzelnen Produkte voneinander unabhängig sind. Diese Prämissen sind in der Realität aber nicht immer erfüllt. Wird zusätzlich die Möglichkeit des Fremdbezugs einbezogen, wird das Problem noch komplizierter. Die elektronische Datenverarbeitung kann durch die Aufbereitung der vorhandenen Informationen beispielsweise in Form alternativer Hochrechnungen, Simulationen oder Kosten- und Erfolgsrechnungen wichtige Hilfestellung leisten.

## Produkt- und Programmänderungen

### *Lebenszyklus eines Produktes*

Der Einsatz der verschiedenen Aktionsparameter der Produkt-Politik bedarf im Zeitablauf nahezu dauernder Modifikationen: Prognose und Planungen können aufgrund von abweichenden Umweltentwicklungen (Konkurrenz- und Käuferverhalten, technischer Fortschritt, Konjunkturlage usw.) und innerbetrieblichen Veränderungen (Kostensteigerungen, Personalprobleme usw.) nur in seltenen Fällen exakt realisiert werden. Abgesehen von diesen Störfaktoren, denen sich eigentlich jede Planung gegenüberstellt, kommt aber für die Produktpolitik noch die Besonderheit hinzu, daß die Marktdurchdringung und der Erfolg eines Produktes im Zeitablauf einer Entwicklung unterliegen, die nur in groben Zügen vorhersehbar ist und Art und Ausmaß des Einsatzes marktpolitischer Instrumente in Abhängigkeit von der Zeit beeinflusst. Der damit angesprochene Lebenszyklus eines Produktes ist bereits in Abbildung 5.19 beispielhaft dargestellt.

Häufig wird der Umsatz als Maßgröße für den Lebenszyklus herangezogen. Wegen der Annahme, daß in der Regel mit zunehmendem Erfolg eines Produktes die Konkurrenz auf den Plan gerufen wird und dadurch höhere Marktanstrengungen nötig werden, liegt das Deckungsbeitragsmaximum in der Regel vor dem Absatzmaximum (Marktsättigung). Die zeitliche Länge des Lebenszyklus, also der Zeitraum zwischen Einführung des Erzeugnisses am Markt und der Einstellung seiner marktlichen Verwertung, variiert je nach Produktart sehr stark. So haben z. B. Automobile oder Haushaltsgeräte grundsätzlich einen längeren Lebenszyklus als modische Bekleidungsartikel. In jeder Phase des Lebenszyklus ergibt sich die Notwendigkeit eines unterschiedlichen Einsatzes der absatzpolitischen Instrumente. Über Prioritäten und Wirksamkeit des Einsatzes der einzelnen Gestaltungsparameter in jeder Phase bestehen je nach Produktart und Marktsituation unterschiedliche Vorstellungen, so daß die folgende Beschreibung nur beispielhaften Charakter haben kann.

Die **Einführungsphase** kann beispielsweise einen niedrigen Einführungspreis mit zugleich hohen Kommunikations- und Produktgestaltungsanstrengungen sowie hoher Distributionsdichte verlangen, damit das Produkt am Markt Fuß fassen kann. Daraus erklären sich auch die meist negativen Deckungsbeiträge während der Produkteinführung. In der **Wachstumsphase** ist das Produkt vom Markt akzeptiert und begegnet einer steigenden Nachfrage. Hier kann der Preis unter Umständen erhöht und die Werbetätigkeit auf ein „normales“ Maß vermindert werden, sofern die eventuell auftauchende Konkurrenz dies zuläßt. Zu Beginn der **Marktsättigungsphase** hat das Produkt häufig den Höhepunkt seines Erfolges (Deckungsbeitrags) schon überschritten. Nun wird einerseits diese Phase durch zusätzliche Maßnahmen zu verlängern versucht (z. B. durch Produkt- und Preisdifferenzierung, Erschließung neuer Kundenschichten, Modifikation in Design oder Verpackung). Andererseits muß in dieser Phase aber auch der endgültige Übergang des Erzeugnisses in die **Degenerationsphase** erkannt werden, um die Marktgestaltungsmaßnahmen rechtzeitig auf ein notwendiges Minimum zu reduzieren. Die Degenerationsphase kann auch durch das Aufkommen eines neuen substitutiven Produktes eingeleitet werden. In dieser letzten Phase läuft das Produkt dann ohne größere marktpolitische Aktivitäten aus. Durch rechtzeitige Produktionseinstellung oder Niedrigpreisaktionen wird versucht, die Läger zu räumen und die Zone niedriger oder negativer Deckungsbeiträge zu meiden.

Ausgehend von dem mehr oder weniger idealtypischen Modell des Lebenszyklus von Produkten zeigt sich, daß das einzelne Produkt während der Dauer seiner Vermarktung von einer sich fortwährend verändernden Kombination absatzpolitischer Instrumentalvariablen begleitet wird, das Produkt also aus der Sicht des Marketing einem dauernden Wandel unterliegt. Dies hat Rückwirkungen auf die Entwicklung der art- und mengenmäßigen Zusammensetzung des Produktionsprogramms. Erfährt das Produktionsprogramm im steigenden Bereich des Lebenszyklus eine mengenmäßige Ausweitung und eine Erhöhung der Programmtiefe durch Produktdifferenzierung, so ist vom Ende der Marktsättigungsphase an häufig mit mengenmäßigen Einschränkungen sowie Programmbereinigungen durch Sorten- und von Typenverminderung zu rechnen. Diese Vorgänge werden jedoch meist überlagert von der Einführung neuer Produkte, deren Planung und Realisation sorgfältig mit dem Lebenszyklus der alten Produkte abgestimmt werden müssen. In diesem Zusammenhang zielen die Bemühungen um die Produktionsprogrammgestaltung in der Regel darauf ab, eine ausgewogene Altersstruktur des Produktionsprogramms herzustellen. **Änderungen der artmäßigen Zusammensetzung des Programms durch Einführung neuer Produkte sollen eine Überalterung der Programmstruktur und die damit verbundenen Existenzrisiken des Industriebetriebs vermeiden helfen.**

Produktmodifikationen besitzen als marketingpolitische Anpassungsentscheidungen einige Vorteile: Sie sind verhältnismäßig risikolos durchzuführen, beanspruchen selten erhebliche finanzielle Mittel und erfordern in der Regel keine größeren Verfahrenswechsel. Über die Strategie der Produktmodifikation lassen sich aber meist nur kurzfristige Anpassungswirkungen erzielen. Will die Unternehmung langfristigen Bedürfnisänderungen begegnen oder selbst derartige Änderungen induzieren, so erweist

sich die Strategie der Produktinnovation als der geeignetere, aber auch risikoreichere Weg.

#### *Produkt- innovation*

**Als Produktinnovation soll die Änderung des Leistungsprogramms der Unternehmung durch die Aufnahme von solchen Produkten bezeichnet werden, deren Fertigung erst durch den Erwerb neuen naturwissenschaftlich-technischen Wissens ermöglicht wurde.** Dieses Wissen kann unternehmensextern (z. B. durch Lizenzen, Beteiligungen oder Unternehmungsaufkauf) gewonnen werden oder unternehmensintern durch Forschung und Entwicklung (vgl. Teil 8, S. 1118 ff.).

Für das Marketing steht bei Produktinnovationen insbesondere die Sicherung des Markterfolges im Vordergrund des Interesses. Dazu sind vor der endgültigen Einführung des neuen Produktes systematische Produkt- und Markttests erforderlich.

#### *Produkt- und Markttests*

Während der Produkttest auf die Überprüfung der verbraucherbezogenen Wirkung des jeweiligen Produktes abzielt, versucht man mit Hilfe von Markttests den Wirkungsgrad des gesamten absatzpolitischen Instrumentariums auf einem begrenzten, möglichst repräsentativen Teilmarkt festzustellen.

Können die technische Produktentwicklung und der Erfolg auf dem Markt als hinreichend gesichert angesehen werden, so sind entsprechende Einführungsprogramme zu entwickeln, die eine möglichst schnelle Verbreitung des Produktes im Markt fördern. Wesentliche Beiträge dazu liefert die **Diffusionstheorie**, die sich mit der Verbreitung von Neuerungen in sozialen Systemen befaßt (vgl. Rogers 1983, Kaas 1973; vgl. auch Teil 8, S. 1076).

Gegenstand der Diffusionstheorie ist insbesondere das Kommunikations- und Adaptionsverhalten potentieller Verwender neuer Produkte. Der Diffusionsprozeß beschreibt die Übernahme einer Neuerung vom Erstkäufer bis zum „Nachzügler“ in einem gegebenen Markt. Die jeweiligen Eigenschaften der verschiedenen Käuferkategorien (Innovatoren, Frühaufnehmer, frühe Mehrheit, späte Mehrheit, Nachzügler) geben dabei wertvolle Hinweise für eine den Markterfolg wesentlich beeinflussende Segmentierungsstrategie.

## 2. Preis- und Konditionen-Politik

#### *Bedeutungs- wandel des Instruments „Preis“*

In der Wirtschaftswissenschaft wurde von allen Aktionsparametern, die das Verkaufspotential eines Produktes beeinflussen, dem Preis die meiste Aufmerksamkeit gewidmet mit dem Ergebnis, daß in diesem Bereich die ‚reine Theorie‘ überwiegt (vgl. auch Kotler 1982). Zur Erklärung dafür können historische, berechnungstechnische und gesellschaftliche Gründe angeführt werden. Geschichtlich gesehen war der Preis zu Beginn des industriellen Zeitalters (18./19. Jahrhundert) tatsächlich die Haupteinflußvariable für Wettbewerb und Nachfrage. Das relativ gut überschaubare Güterangebot, in dem Nahrungs- und Rohstoffe vorherrschten, wurde nur in geringem Ausmaß durch Verpackung, Markierung oder Werbung differenziert und individua-



lisiert. Aus berechnungstechnischer Sicht stellt der Preis eine operationale, quantitative Größe dar, die sich gut zur Kalkülierung von Marktsituationen eignet. Qualität, Service, Werbung und ähnliche weitere Marktgestaltungsfaktoren sind wegen ihrer Ambivalenz und Mehrdimensionalität praktisch kaum zu quantifizieren. Gesellschaftlich gesehen bietet der Preismechanismus ein elegantes Instrument zur Demonstration der Effizienz freier marktwirtschaftlicher Systeme. Die Allokation knapper Güter, die Abstimmung von Angebot und Nachfrage, die Räumung der Märkte usw. können mit Hilfe des Preismechanismus und zusätzlicher Verhaltensannahmen „optimal“ gestaltet werden.

**Erst mit der Marktformenlehre und der Theorie der unvollkommenen Konkurrenz werden zusätzlich Einflußgrößen in die Erklärung einbezogen (Marktmacht, Qualität, Werbung usw.).** Marktunvollkommenheiten (Intransparenz, Präferenzbildung; vgl. S. 641) werden auch durch absatzpolitische Maßnahmen (Produkt-, Distributions-, Kommunikationspolitik) gefördert und eröffnen Spielräume für monopolistisches Preisverhalten und für weiteren Nichtpreis-Wettbewerb. Besonders Oligopole zeigen ein Übergewicht der Nichtpreis- gegenüber der Preiskonkurrenz. Die symbolische Bedeutung des Preises wird erkannt, so etwa beim sogenannten „Snob-Effekt“ (teure Waren werden von materiell orientierten, wohlhabenden Gruppen aus Gründen des Sozialprestiges bevorzugt) oder beim Preis als Qualitätsindikator (ein höherer Preis läßt auf eine bessere Qualität vertrauen).

Der Preis kann heute nur als ein Mittel unter vielen angesehen werden, die zur Gestaltung des Marktes herangezogen werden. Die Einsicht der Unternehmen, daß auf einem Käufermarkt Preiskämpfe ruinös sein können, führt tendenziell zu Preisstarrheit und preispolitischem Gleichverhalten, besonders auf (teil)oligopolistischen Märkten. Preisabsprachen bzw. abgestimmte Verhaltensweisen und Syndikate sind Ausdruck dieser Tendenz.

Diese Aussagen dürfen jedoch nicht zu dem Schluß führen, daß Preispolitik keine Bedeutung mehr hat. Sie verdeutlichen vor allem die Verbundenheit von Produkt und Preis. Die Wichtigkeit der Variable „Preis“ ist nicht zuletzt darin zu erblicken, daß der Preis im Zusammenspiel mit der Absatzmenge auf lange Sicht sämtliche Kosten der privatwirtschaftlichen Unternehmung decken und in der Regel noch möglichst hohe Gewinne herbeiführen soll. Preisentscheidungen sind insbesondere zu treffen, wenn erstmalig ein Preis für ein Produkt festgesetzt werden muß, wenn bei Ausschreibungen Preisgebote abzugeben sind, wenn Preise für Güter gefunden werden müssen, die nachfrage- oder kostenmäßig miteinander verbunden sind und wenn Preisänderungen autonom oder in Anpassung an die Umwelt vorzunehmen sind.

*Preis- und  
Produkt-  
Politik*

Die Aussagen der mikroökonomischen Preistheorie und die entsprechenden Weiterentwicklungen in der betriebswirtschaftlichen Absatzliteratur sollen im Rahmen dieses Beitrags nicht referiert werden (vgl. dazu Gutenberg 1979, Meffert 1986). Statt dessen werden einige Preisbildungsverhaltensweisen (vgl. z. B. Alpert 1971, Jacob 1971, Oxenfeldt 1975, Simon 1982) dargestellt, die jede für sich oder kombiniert das Zustandekommen von Preisen in der industriellen Praxis beschreiben und erklären.

*Mikro-  
ökonomische  
Preistheorie*

## Nachfrageorientierte Preisbildung

Bei der nachfrageorientierten Preisbildung steht die Intensität der Nachfrage im Mittelpunkt: Dieser wird der Preis anzupassen versucht. Die Zahlungsbereitschaft der Nachfrager bestimmt also den Preis. Das ist die in einer Marktwirtschaft vorherrschende Form der Preisfindung. Das Instrument der Preisdifferenzierung dient in mehreren Varianten einer möglichst vollkommenen Verwirklichung dieses Prinzips. Dabei geht es letztlich darum, die sogenannte Konsumentenrente abzuschöpfen.

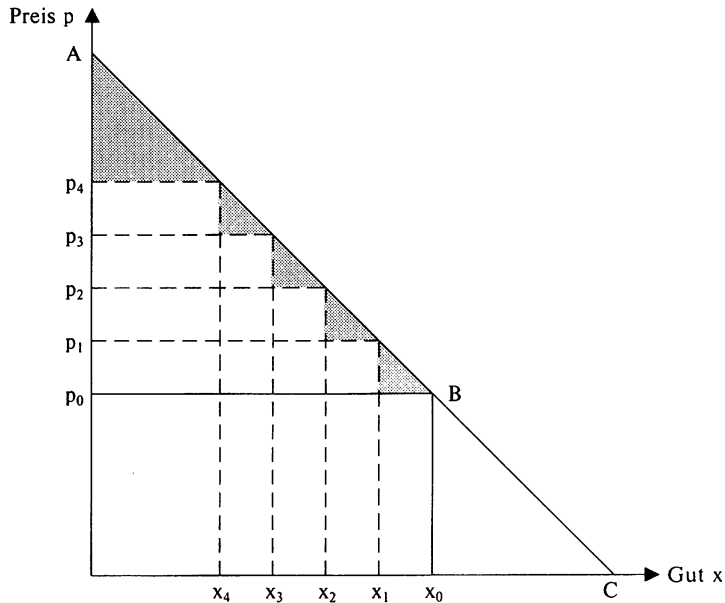


Abbildung 5.26: Preisdifferenzierung

In Abbildung 5.26 ist die Preis-Absatz-Funktion (AC) für ein Gut (x) wiedergegeben. Sie zeigt die auf einem Markt für ein Unternehmen feststellbaren bzw. erwarteten Preis-Mengen-Kombinationen. Bei einem Preis  $p_0$  wird der Absatz  $x_0$  und der Umsatz  $p_0 \cdot x_0$  erzielt. Das Dreieck  $ABp_0$ , das ebenfalls zahlungsbereite Nachfrage repräsentiert, bleibt bei diesem Preis unausgeschöpft. Es stellt die sogenannte Konsumentenrente dar. Gelingt es, den Markt z. B. in fünf unabhängige Segmente entsprechend der jeweils unterschiedlichen Zahlungsbereitschaft aufzuspalten, so wird die verbleibende Konsumentenrente auf die fünf kleinen schraffierten Dreiecke reduziert; der Umsatz des Anbieters ist entsprechend gestiegen, und zwar von  $p_0 \cdot x_0$  auf  $p_4 \cdot x_4 + p_3 \cdot (x_3 - x_4) + p_2 \cdot (x_2 - x_3) + p_1 \cdot (x_1 - x_2) + p_0 \cdot (x_0 - x_1)$ .

*Preisdifferenzierung*

In elementarer Form liegt Preisdifferenzierung vor, wenn der Anbieter den Preis für das gleiche Produkt (oder den gleichen Auftrag) je nach Verhandlungsmacht und -willen der Nachfrager differenziert (z. B. in der kundenindividuellen Auftragsfertigung). Marktmacht und Verhandlungsgeschick der Kontrahenten bestimmen den preis-

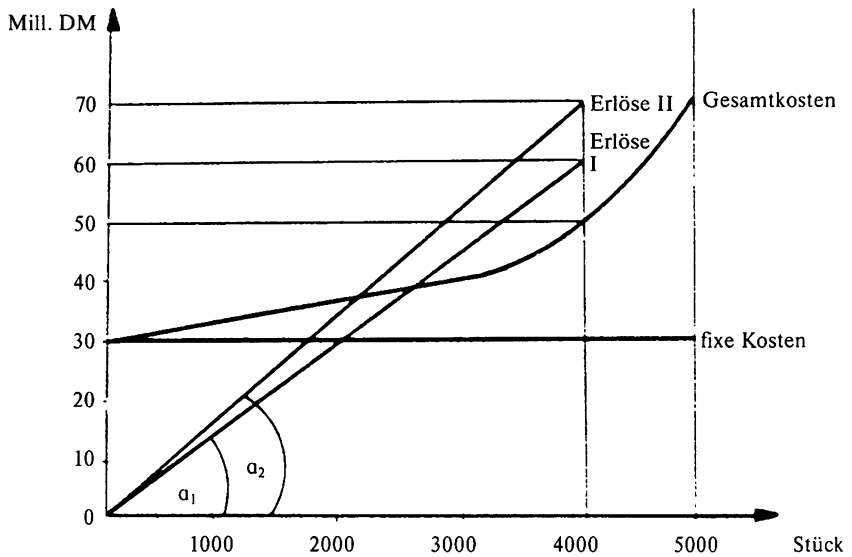
politischen Spielraum. Die Ausnutzung der Änderung der Nachfrageintensität bei **kleineren Veränderungen der Produktausführung** stellt eine weitere Spielart der Preisdifferenzierung dar. So kann z. B. für die weiße statt braune Ausführung des Gehäuses eines Haushaltsgeräts bei entsprechender Nachfrage ein Aufpreis von 5% erhoben werden, obwohl diese Änderung in den Produktionskosten vielleicht nur mit 1% zu Buche schlägt. Eine weitere Version der Preisdifferenzierung richtet sich nach **räumlichen Gesichtspunkten**. Im Kino oder Theater werden die Preise für die Plätze entsprechend der Nachfrage nach bühnenfernen oder -nahen Sitzen vergeben. Je nach Kunden- und Konkurrenzstruktur werden die Preise für industrielle Produkte nach geographischen Gebieten (Stadt, Land; In-, Ausland; vgl. z. B. Benzinpreise) unterschiedlich und in Abhängigkeit von der Nachfrageintensität festgelegt, weitgehend unabhängig von den Selbstkosten. Ferner ist die Preisdifferenzierung unter **zeitlichen Gesichtspunkten** zu erwähnen. Die Nachfrage nach Produkten schwankt im Zeitablauf unter Umständen erheblich. Die intensive Nachfrage, die Neuerscheinungen z. B. auf dem Bücher- oder Haushaltsgerätemarkt verursachen, kann häufig zu höheren Preisstellungen veranlassen, die nach einiger Zeit der abnehmenden Nachfrage wieder angepaßt werden. Tag- und Nachtstrompreise sind ein weiteres Beispiel für zeitliche Preisdifferenzierung. Schließlich lassen sich auch **abnehmerbezogene Kriterien** anwenden (z. B. besondere Preise für Studenten, Rentner).

Zum Funktionieren der Preisdifferenzierung muß eine Reihe von Voraussetzungen erfüllt sein, ohne die diese Form der Preisgestaltung nicht anwendbar ist: (1) Teilbarkeit des Marktes in Segmente mit unterschiedlicher Nachfrageintensität und Zahlungsbereitschaft, (2) Isolierung der Marktsegmente; Abnehmer, die niedrige Preise bezahlen, dürfen keine Möglichkeit der Arbitrage haben, d. h. ihre Produkte an Nachfrager weiterzuverkaufen, die höhere Preise entrichten müssen, (3) grundsätzlich keine Preisunterbietung durch Konkurrenten in nachfrageintensiveren Segmenten. Zu beachten ist, daß die verschiedenen Formen der nachfrageorientierten Preisbildung (Preisdifferenzierung) kombiniert auftreten können (z. B. zeit- und personenabhängige Preisdifferenzierung bei der Bundesbahn).

## **Kostenorientierte Preisbildung**

Kostenorientierte Preisbildung basiert in erster Linie auf der Kostenrechnung. **Grundsätzlich beschränkt sich die Funktion der Kostenrechnung in der Preispolitik auf die erfolgsorientierte Kontrolle der am Markt gebildeten Preise (kurz- und langfristige Preisuntergrenzen)** (vgl. Teil 9, S. 1282 ff.). Daneben dient in bestimmten Fällen die Kostenplanung aber auch der Preisfindung. Wird von einer progressiven Vollkostenrechnung ausgegangen, so handelt es sich um das sogenannte „**mark-up pricing**“. **Dies bedeutet, daß der Hersteller durch einen prozentualen Gewinnaufschlag auf die kalkulierten Stückkosten den Preis bildet.** Wird die Ware über den Handel abgesetzt, so erhöht der Händler seinen Einstandspreis um einen vorgegebenen oder frei bestimmten Aufschlag (Handelsspanne). Der damit festgelegte Preis soll ihm die Handelskosten sowie einen Gewinn erwirtschaften. Die Problematik der Vollkostenrechnung und die Vernachlässigung der Preiselastizität der Nachfrage verhindern bei starrem

„mark-up pricing“ eine optimale Preisgestaltung. Die Einfachheit der Handhabung dieses Prinzips und seine weitverbreitete gleichartige Anwendung bei den Konkurrenten in Handel und Industrie (z. B. Bauindustrie, Großmaschinenbau) erklären die Beliebtheit des Verfahrens. Es wird angewandt, wenn bei mangelhafter Erkennbarkeit der Zahlungsbereitschaft der Nachfrager probeweise ein Preis zu finden ist (z. B. bei öffentlichen Aufträgen oder bei individuellen Aufträgen; vgl. Teil 9, S. 1282 ff.).



$$\operatorname{tg} \alpha = \frac{\text{Planerlös}}{\text{Planmenge}} = \text{Preis}$$

Abbildung 5.27: Target-pricing mit Hilfe der Break-Even-Analyse

### Break-Even-Analyse

Soll ein bestimmter Gewinn erwirtschaftet werden, kann der Preis auch auf der Grundlage einer Prognose der Herstellungskosten verschiedener Absatzmengen mit Hilfe der Break-Even-Analyse berechnet werden (target pricing, vgl. Abbildung 5.27). Problematisch erweist sich bei dieser Methode – abgesehen von ihrer grundsätzlichen Beschränkung auf den Einproduktbetrieb – die Vernachlässigung des Preis/Nachfragezusammenhangs. Die Anwendung der kostenorientierten Preisbildung im Mehrproduktbetrieb wirft das Problem der Zurechnung von Gemeinkosten auf.

### Konkurrenzorientierte Preisbildung

Die konkurrenzorientierte Preisbildung richtet sich an den Preisstellungen von Konkurrenten aus. **Der eigene Preis wird dabei – weitgehend unabhängig von unternehmensindividuellen Kosten- oder Nachfrageänderungen – in je nach Vergleichbarkeit und**

## **Beziehung zum Wettbewerb gleicher Höhe oder in fester Relation niedriger oder höher als der Konkurrenzpreis festgesetzt.**

Eine gängige Form dieser Preispolitik ist die Orientierung am **Branchenpreis**. Schwierigkeiten bei der Kostenermittlung oder die Unsicherheit über Käufer- und Konkurrenzreaktionen auf abweichende Preispolitik begründen diese Verhaltensweise. Sie findet sich vor allem auf Märkten mit sehr homogenen Produkten (z. B. Rohstoffe, Nahrungsmittel) und überwiegend oligopolistischer oder polypolistischer Konkurrenz. Im Oligopol (z. B. Stahl-, Mineralöl-, Automobilindustrie) würde die Preissenkung eines einzelnen Oligopolisten von den anderen sofort nachvollzogen, um Marktanteilsänderungen zu vermeiden, und eventuell eine ruinöse Preiskonkurrenz einleiten. Eine Preiserhöhung dagegen trifft auf eine rückläufige Nachfrage, sofern die Konkurrenten sich nicht gleich verhalten. Im Polypol mit relativ vollkommener Konkurrenz kann der einzelne Anbieter den Preis nicht beeinflussen. Dieser wird aus dem Zusammentreffen sehr vieler Anbieter und Nachfrager gebildet. Erhöht ein Anbieter den Preis, so muß er je nach Grad der Konkurrenzvollkommenheit mit einem völligen oder teilweisen Nachfragerückgang für sich rechnen. Senkt er den Preis, so steigt die Nachfrage bei ihm überaus stark an. Aufgrund seiner geringen Produktionskapazität, die dem herrschenden Preis angepaßt ist, erwächst ihm daraus kein Vorteil.

Eine abgewandelte Spielart der konkurrenzorientierten Preisbildung ist die **Preisführerschaft**. Den Preisänderungen eines von den übrigen Konkurrenten anerkannten Preisführers schließen sich die anderen Anbieter an, ein in der Regel informell verlaufender Vorgang (vgl. z. B. Automobilindustrie, Kraftstoffhandel). Extremster Ausdruck konkurrenzorientierter Preisbildung sind **Preiskartelle**, d. h. feste Abmachungen zwischen Konkurrenten über gleiche Preise. Solche Absprachen sind in der Bundesrepublik Deutschland durch das Gesetz gegen die Wettbewerbsbeschränkung (GWB) grundsätzlich verboten (vgl. Teil 2, S. 207). Sie können jedoch in Form von sogenannten „Frühstückskartellen“ informell stattfinden.

Für die konkurrenz- und kostenorientierte langfristige Preispolitik läßt sich insbesondere auch die Erfahrungskurvenanalyse (vgl. S. 665 ff.) sinnvoll einsetzen (vgl. Henderson 1984). Sie kann mögliche Wirkungen einer Niedrig- und Hochpreispolitik veranschaulichen (vgl. Abbildung 5.28, vgl. folgende Seite).

Die **Grundthese** der Erfahrungskurve lautet, daß bei stabilen Wettbewerbsverhältnissen die einzelwirtschaftliche und branchenbezogene Preisentwicklung langfristig dem sinkenden Stückkostenverlauf folgen wird (muß).

Bei einer **Hochpreispolitik**, d. h. die Preise sinken langsamer als die Stückkosten, verläuft die Marktdurchdringung und damit die Gewinnung von Kostenvorteilen langsam. Zudem werden durch wachsende Gewinnspannen zusätzliche Anbieter angelockt, die versuchen, in den Markt einzudringen. Dies kann kurzfristig zu Preiskämpfen sowie Marktvereinigungen und langfristig wieder zur „normalen“ Preisentwicklung zurückführen.

*Zusammenhang zwischen Preispolitik und Erfahrungskurvenanalyse*

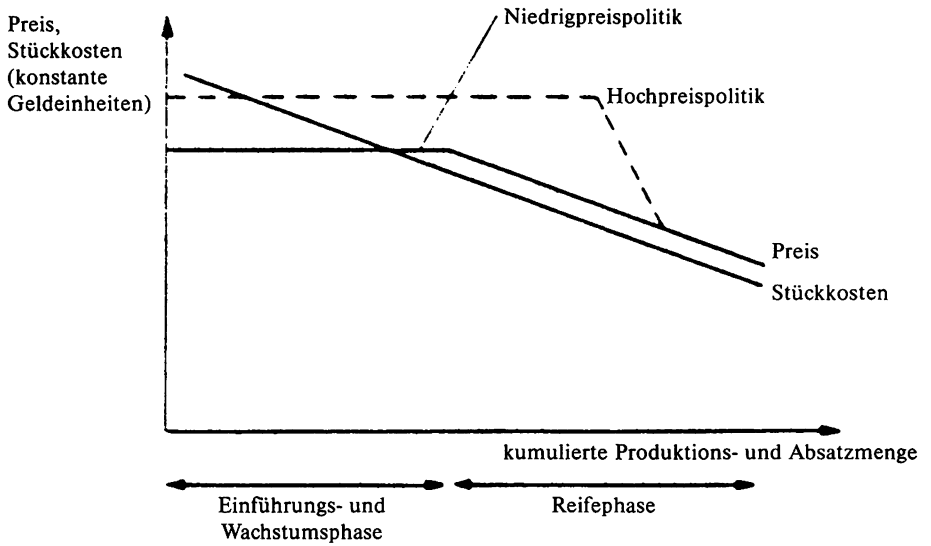


Abbildung 5.28: Erfahrungskurve und Preispolitik (logarithmischer Maßstab)

So wie eine Hochpreispolitik langfristig zu einer Schwächung der eigenen Marktstellung führen kann, kann umgekehrt über eine Senkung der Preise (Niedrigpreispolitik) – insbesondere in rasch wachsenden Märkten – eine Stärkung der zukünftigen Marktstellung angestrebt werden.

Eine **Niedrigpreis-Politik** ist zwar kurzfristig für den Erfolg nachteilig, kann aber bei entsprechendem Mengeneffekt, d. h. bei preiselastischen Märkten über schnellere Kumulierung der Produktionsmengen (Erhöhung des Marktanteils) langfristige Kostenvorteile schaffen, die die Basis von Erfolgspotentialen darstellen. Wettbewerber, die in den Markt einzudringen versuchen, empfinden nun den Kostenvorsprung der angestammten Wettbewerber als eine erhebliche Eintrittsbarriere.

Eine Senkung der Preise zu Zwecken der Gewinnung von Marktanteilen in der Einführungs- und Wachstumsphase von Produkten/Märkten ist somit als Investition für langfristige Erfolgspotentiale, die in der Reife- und Abstiegsphase zu „ernten“ sind, zu sehen.

#### *Preispolitik und Lebens- zyklusanalyse*

In Verbindung mit der Lebenszyklus- und Portfolio-Analyse empfiehlt sich aufgrund der Erfahrungskurve eine **phasenspezifische Differenzierung der Preispolitik**:

- tendenziell Niedrigpreispolitik für Einstiegs- und Wachstumsphase
- tendenziell Hochpreispolitik für Reife- und Abstiegsphase

Der langfristige Kostenbezug der Preispolitik wird durch die Erfahrungskurve – wenn auch in anderer Akzentuierung – verdeutlicht; denn sinken die Kosten der Wettbewerber langfristig nicht entsprechend der Branchen-Erfahrungskurve, so sinkt ihre preispolitische Anpassungsfähigkeit, und sie werden sich aus dem Markt zurückziehen müssen.

Eine ganz andere Form konkurrenzorientierten Preisverhaltens findet sich bei solchen Industriebetrieben, die nicht den Preis für ein Mengenprodukt auf einem relativ anonymen Markt setzen müssen, sondern die – meistens auf der Grundlage von Ausschreibungen – für ihre potentiellen Auftraggeber jeweils Angebote ausarbeiten. Bei dem steigenden Anteil, den öffentliche Auftraggeber am Umsatz einiger Industriezweige (z. B. Bauwirtschaft) besitzen, gewinnen Techniken an Bedeutung, die der Unternehmung helfen, die Höhe ihres Preisgebotes zu bestimmen. Ähnliches gilt für die auftragsorientierte Investitionsgüterindustrie. Das Gebot der Unternehmung konkurriert in diesem Falle mit den in ihrer Höhe unbekannten Geboten anderer Anbieter.

*Ausschreibung –  
Angebot*

Für eine solche Preisfindungssituation wurde von der Unternehmensforschung das Modell des konkurrierenden Gebotes (competitive bidding) entwickelt. Es geht von der Annahme aus, **daß die Unternehmung mit dem geringsten Gebot den Auftrag bekommt und alle Gebote bis zum Tage der Zuteilung geheim bleiben**. Diese Bedingungen sind in der Praxis der Auftragsausschreibung jedoch nicht immer gegeben. Dem Anbieterverhalten der Unternehmungen können unterschiedliche Zielsetzungen – z. B. den Gewinn der Konkurrenten möglichst klein zu halten, oder die Wahrscheinlichkeit, den Auftrag zu erhalten, zu maximieren und ähnliches – zugrunde gelegt werden. In quantitativen Modellen zur Unterstützung dieser Problemhandhabung wird die **Maximierung des Erwartungswertes von Deckungsbeiträgen** als Zielsetzung unterstellt (vgl. Hanssmann 1990).

*Competitive  
bidding*

Die Schwierigkeit einer quantitativen Lösung liegt in der Beschaffung der Daten. Während sich die Höhe der Kosten verhältnismäßig einfach mit Hilfe der Kalkulation ermitteln läßt, stellt die Gewinnung der Wahrscheinlichkeitsfunktion für die Höhe der Angebote das eigentliche Problem dar. Ein Weg, die Wahrscheinlichkeit zu bestimmen, besteht darin, frühere veröffentlichte Ausschreibungen zu studieren. Aus diesen Angaben kann das Angebotsverhalten der potentiellen Konkurrenten abgeleitet werden. Andere Möglichkeiten der Einschätzung des Konkurrenzverhaltens sind z. B.: Erhebung subjektiver Wahrscheinlichkeiten bei unternehmungsinternen Experten; Errechnung eines branchenbezogenen Durchschnittsgebotes.

*Konstruktion  
der Wahr-  
scheinlich-  
keitsver-  
teilung*

Das Grundmodell des konkurrierenden Gebotes bedarf entsprechender Modifikation, wenn für mehrere Ausschreibungen gleichzeitig geboten wird, ohne daß diese tatsächlich ausgeführt werden könnten, weiterhin wenn andere als Preisgesichtspunkte eine Rolle spielen (z. B. die Auslastung leerstehender Kapazitäten) oder wenn kein hinreichendes Datenmaterial über vergangene erfolgreiche Angebote vorliegt. Fehlen solche Verteilungsvorstellungen völlig, kann die Spieltheorie eine gewisse Hilfestellung bieten (z. B. Gebote auf der Basis des Maximumkriteriums; vgl. Teil 1, S. 31 ff.). In der Praxis wurde das Modell bereits in mehreren Fällen erfolgreich angewandt.

Besonders schwierig wird die Preisbildung, wenn die Produkte eines Unternehmens untereinander nachfrage- und/oder kostenmäßig verknüpft sind (vgl. Teil 9, S. 1282 f.).

Nachfragemäßige Verknüpfung liegt vor, wenn die Marketingaktivitäten, hier insbesondere der Preis, für ein Produkt die Nachfrage nach einem oder mehreren anderen Erzeugnissen des gleichen Unternehmens beeinflussen. Dabei können komplementäre (z. B. höhere Nachfrage durch Preissenkung für Autos bewirkt höhere Nachfrage nach Ersatzteilen und Zubehör) oder substitutionale Beziehungen (z. B. Preiserhöhung für Standardmodelle verstärkt die Nachfrage nach Luxusausführungen) auftreten. Diese Situation substitutionaler oder komplementärer Nachfragebeziehung zwischen einzelnen Produkten dürfte in den meisten Absatzprogrammen der Industriebetriebe auftreten.

Kostenmäßige Interdependenzen bestehen, wenn die Veränderung der Produktionsmenge eines Gutes die Produktionskosten eines oder mehrerer anderer Produkte beeinflusst. Produktionsprogramme, in denen solche Abhängigkeiten bestehen, sind einer „optimalen“ Preisgestaltung besonders schwer zugänglich. In jedem Fall darf nun keine isolierte Preisbildung pro Produkt erfolgen, sondern es ist stets das „Päckchen“ (Riebel 1981) interdependenter Produkte zu betrachten, dessen Umsatz bzw. Deckungsbeitrag insgesamt zu maximieren ist. Kostenanalysen, Nachfrage-(reaktions-)schätzungen, Probieren und Erfahrung sind die allgemeinen Hilfsmittel zur Abstimmung der Preise interdependenter Produkte.

## Preisbildung bei neuen Produkten

Ein weiteres Problem ergibt sich bei der Wahl der Preisstrategie für neue Produkte. Zwei in diesem Zusammenhang wichtige Strategien sind die **Penetrationspreispolitik** (penetration-pricing) und die **Abschöpfungspreispolitik** (skimmingpricing), die gewisse Ähnlichkeiten mit der an der Erfahrungskurve orientierten Preispolitik aufweisen.

**Das penetration-pricing zielt mit relativ niedrigen Einführungspreisen auf eine schnelle Erschließung der Massenmärkte ab, mit der Absicht, potentielle Konkurrenten vom Markteintritt abzuhalten.** Zu einem späteren Zeitpunkt sollen dann die Preise sukzessive angehoben werden. **Beim skimming-pricing wird hingegen in der Einführungsphase ein relativ hoher Preis gefordert, um die Konsumentenrente abzuschöpfen.** Mit zunehmender Erschließung des Marktes und dem Eintritt der Konkurrenz werden die Preise gesenkt.

Die Penetrationspreis-Politik bietet sich an, wenn das Nachfrageverhalten relativ elastisch ist und die Kostendegression als Folge hoher Auslastung die Ertragsituation verbessern kann. Allerdings birgt sie erhebliche Risiken aufgrund der längeren Amortisationsdauer der Investitionen in das neue Produkt sowie der Gefahr, daß der preispolitische Spielraum nach oben begrenzter ist als erwartet.



**Abschöpfungspreis-Politik** erscheint dann sinnvoll, wenn es genügend Konsumenten gibt, die relativ preisunempfindlich reagieren. Dadurch können zu Beginn der Markteinführung hohe Deckungsbeiträge erzielt werden, welche zur Finanzierung der Einführungsanstrengungen dienen und ggf. auch die spätere Erschließung des Massenmarktes ermöglichen. Besonders häufig kommt diese Strategie bei relativ modischen Produkten zur Anwendung, die der Gefahr einer raschen Veralterung unterliegen. Der Nachteil dieser Strategie besteht vor allem darin, daß der hohe Preis die ins Auge gefaßte Zielgruppe vom Kauf abhalten oder die Konkurrenz früher als erwartet auf den Markt locken kann.

Nach den bisherigen Ausführungen zur Preispolitik stellt diese sich als eine sehr schwierige, bislang theoretisch kaum ausreichend aufgearbeitete Materie dar (vgl. allerdings Simon 1982). Die aufgezeigten Orientierungshilfen Nachfrage, Kosten, Konkurrenz, Produktinterdependenzen können nur isolierte Aspekte repräsentieren, die in der Realität Berücksichtigung finden müssen. In der Regel dürfte eine Kombination oder eine stufenweise Berücksichtigung dieser Gesichtspunkte anzutreffen sein, und zwar sowohl bei der erstmaligen Preisfestlegung für ein Produkt wie auch für Preisänderungsentscheidungen. Dabei ist jeweils besonders zu untersuchen, wie z. B. eine Preissenkung durch andere Marketinginstrumente (Werbung, Öffentlichkeitsarbeit) verhindert bzw. eine Preiserhöhung durch die entsprechenden Instrumente begünstigt und begründet werden kann.

*Preisstrategie*

**Je stärker die Produkte eines einzelnen Anbieters von denen anderer Hersteller mit Hilfe anderer Marketinginstrumente im Bewußtsein der Käufer abgehoben sind, desto größer ist sein preispolitischer Handlungsspielraum.** Hier zeigt sich die enge Verbundenheit mit den anderen absatzpolitischen Instrumenten.

## **Rabatte und Konditionen**

In manchen Branchen wird der Preis durch Rabatte modifiziert, die der Hersteller seinen Abnehmern gewährt. **Rabatte sind Preisnachlässe für Leistungen des Abnehmers, die im Zusammenhang mit dem Absatz der Waren stehen.** Neben dem Stufen- oder Funktionsrabatt, der auf der Grundlage des Verbraucherendpreises den Handelsstufen die Deckung ihrer Handelskosten sichern soll, unterscheidet man Mengen-, Saison-, Einführungs-, Treue- und Verbraucherrabatte. Diese Preisnachlässe haben den Sinn, den Abnehmer zum Kauf größerer Mengen (Mengen-, Saisonrabatt) oder eines neuen Produktes zu bewegen (Einführungsrabatt) bzw. ihn an den Anbieter zu binden (Treue-, Verbraucherrabatt).

Um die Bedingungen der Entrichtung des vereinbarten Kaufpreises und die Modalitäten der Übergabe und des Gefahren- und Eigentumsübergangs der Waren geht es bei der Gestaltung der Konditionen, die hier nur kurz angesprochen wird. Je nach den marktspezifischen Gepflogenheiten oder der Marktstellung von Anbieter und Nachfrager sind die **Fracht und Versicherung** ganz oder teilweise von der einen oder anderen Seite zu tragen. Entsprechend regelt sich auch der **Gefahrenübergang**. Für rasche

*Konditionen*

Zahlung des Kaufpreises gewährt der Anbieter häufig einen Preisnachlaß, den sogenannten **Skonto**. Andererseits steht er aber dem Käufer unter Umständen auch mit **Zahlungszielen** verschiedener Fristigkeiten zur Verfügung, die den Abnehmer unterschiedlich stark belasten. Bei Großaufträgen mit langer Produktionszeit leisten die Auftraggeber in der Regel **Anzahlungen**. Vereinbarungen über Höhe und zeitliche Verteilung der Anzahlungen gehören zu den Instrumenten der Konditionspolitik. Die Preis-, Konditionen- und Finanzierungspolitik im industriellen Großanlagen- und Systemgeschäft stellt eine besonders interdependente, mit den üblichen Instrumenten der Preispolitik kaum faßbare Problematik dar (vgl. Plinke 1985, Backhaus 1990). Es ist auch auf das **Leasing** zu verweisen, bei dem die Produkte (insbesondere Investitionsgüter und langlebige Konsumgüter) nicht verkauft, sondern mit wöchentlichen, monatlichen oder jährlichen Mietraten und der Möglichkeit eines späteren Kaufes vermietet werden. Diese hier nur kurz angedeuteten Fragen der Zahlungsmodalitäten beeinflussen die Kaufentscheidungen nicht unerheblich und stehen in einem engen Zusammenhang mit der Kapitalwirtschaft des Industriebetriebs (vgl. Teil 7, S. 1008 ff.).

### 3. Distributions-Politik

*Distributions-  
begriff*

Die vielfältigen Möglichkeiten der unmittelbaren Gestaltung industrieller Leistungen wurden im Rahmen der Produkt- und Preispolitik untersucht. **Die Frage, auf welche Weise die Produkte vom Produzenten zum Käufer gelangen sollen, ist Gegenstand der Distributions-Politik. In ihr sind all die Instrumentalvariablen planmäßig aufeinander abzustimmen, die die institutionellen und verfahrensmäßigen Bedingungen für den Weg des Produktes vom Hersteller zum Käufer festlegen.** Daß es sich dabei um einen Problemkreis handelt, der für die Marktorientierung des Industriebetriebes große Bedeutung hat, ist unschwer einzusehen. Von diesen Entscheidungen hängen unter anderem die Geschwindigkeit der Marktversorgung sowie die Nähe von Verbraucher und Produzent zueinander ab. Hinzu kommt, daß ein Großteil der hier zu treffenden Entscheidungen konstitutiven Charakter hat und somit die Absatzwirtschaft des Industriebetriebs auf lange Sicht bindet.

Distributionspolitische Entscheidungstatbestände lassen sich grob in Absatzwegeentscheidungen (akquisitorische Distribution) und Entscheidungen über Transport und Lagerhaltung (physische Distribution) gliedern (vgl. auch zu einer umfassenden Marketing-Logistik-Konzeption Krulis-Randa 1977).

#### **Absatzwege**

Die Anzahl, Anordnung und Aufgabenverteilung der Stellen, über die die Ware vom Produzenten zum Endabnehmer vermittelt wird, bildet einen Absatzweg. Beispielhafte Grundtypen von Absatzwegen sind in Abbildung 5.29 zusammengestellt.

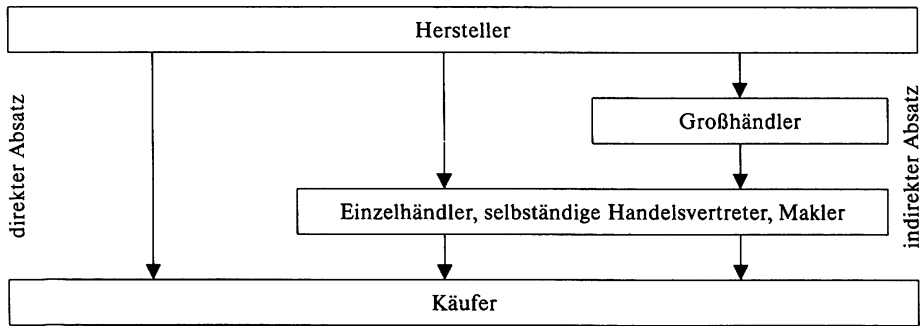


Abbildung 5.29: Grundtypen von Absatzwegen

Direkter Absatz liegt vor, wenn kein unternehmensfremdes Organ in den Absatzweg eingeschaltet ist. Der Verkauf wird bis zum Verwender des Produkts vollständig von betriebseigenen Organen übernommen, sei es durch eine zentrale Verkaufsabteilung, über dezentrale Niederlassungen oder durch angestelltes Verkaufspersonal (Reisende). Diese Form des Absatzes findet sich z. B. in der Großanlagenindustrie, beim Vertrieb komplexer Systeme (z. B. große EDV-Anlagen, Transport-, Lagerhaltungs- und Kommunikationssysteme), dem Versandhandel oder beim Haustürverkauf von Kosmetikprodukten durch Angestellte.

*Direkter Absatz*

Der direkte Absatzweg ist jedoch in vielen Fällen nicht anwendbar. Finanzielle Gründe (z. B. beansprucht der Aufbau eines eigenen Niederlassungsnetzes anstelle eines konzessionierten Händlernetzes die Finanzkraft eines Automobilherstellers in hohem Maße), die Notwendigkeit, komplementäre Produkte anderer Unternehmen mitzuverkaufen (z. B. im Nahrungsmittelverkauf), und Kostenüberlegungen (es ist günstiger, wenn z. B. 10 Produzenten jeweils nur an einen spezialisierten und erfahrenen Händler verkaufen und dieser dann an 100 Endabnehmer, als wenn jeder Produzent an alle Endverbraucher seine Waren vertreibt) sind als Ursachen für den indirekten Absatz zu nennen. In die Vermittlung des Produktes vom Hersteller zum Verbraucher werden dann unternehmensfremde Organe einbezogen (vgl. Abbildung 5.29).

*Indirekter Absatz*

Beim **einstufigen indirekten Absatz** wird nur eine außerbetriebliche Instanz eingeschaltet: Einzelhändler, die im eigenen Namen und auf eigene Rechnung vom Hersteller Waren kaufen oder als Kommissionäre übernehmen und an die Endabnehmer verkaufen (z. B. Warenhäuser, Lebensmittel- und Facheinzelhandel), selbstständige Handelsvertreter, die in fremdem Namen und für fremde Rechnung die Produkte eines oder mehrerer Hersteller verkaufen (z. B. haben mittlere und kleinere Investitionsgüterproduzenten häufig Handelsvertreter im In- und besonders im Ausland), oder Makler, die im eigenen Namen und für fremde Rechnung tätig werden (z. B. Waren- und Rohstoffbörsen). Durch die Einschaltung des Großhandels wird der indirekte Absatzweg **zweistufig**. Weitere Stufen in Form von Zwischenhändlern oder sonstigen Vermittlungsstellen sind denkbar. In manchen Branchen (z. B. Eisenwaren, Baustoffe) ist der Großhandel nahezu regelmäßig vertreten und hat für die Belieferung der vielen Einzelhändler große Bedeutung. Für den Absatz auf einem

neuen Markt ist ein Industriebetrieb vor allem aus finanziellen Erwägungen in der Regel auf die bestehende und meist begrenzte Anzahl von Absatzmittlern (Groß-, Einzelhändler, Handelsvertreter usw.) angewiesen. Er muß es als Erfolg betrachten, wenn diese sein Produkt in ihre Handelssortimente aufnehmen (vgl. zur Untersuchung der Händlerrolle und insbesondere zur Berechtigung von Händler Einkommen Gumbel 1985). **Aus dieser Sicht stellt sich die Struktur der Absatzwege eher als Resultat eines Anpassungsprozesses an die jeweiligen Bedingungen, denn als eine freie und autonome Entscheidung dar.** Die Frage nach einer möglichst günstigen Gestaltung der Absatzwege als Voraussetzung für ein zielgerechtes Marketing stellt sich insbesondere bestehenden und marktlich etablierten Industriebetrieben.

Klassische betriebswirtschaftliche Kriterien wie Kosten und Erlöse erlauben einen ersten Einblick in die Entscheidungsproblematik. Steht z. B. die Entscheidung an, ob selbständige Handelsvertreter oder angestellte Reisende den Verkauf beim Endabnehmer übernehmen sollen (vgl. z. B. Dichtl u. a. 1981), so besteht die erste Schwierigkeit darin, den Verkaufserfolg für beide Gruppen zu schätzen. Dieser hängt aber wiederum von Faktoren wie dem vorgegebenen Anreizsystem für die Verkäufer, den Präferenzen und Verhaltensweisen der Kunden usw. ab. Geht man davon aus, daß beide Gruppen ähnlich erfolgreich verkaufen und daß die Distributionskosten eines jeden Systems bekannt sind, so läßt sich die Entscheidung aus der Sicht der Kosten mit Hilfe eines Diagramms fällen, das an die Break-Even-Analyse erinnert (vgl. Abbildung 5.30).

Kosten

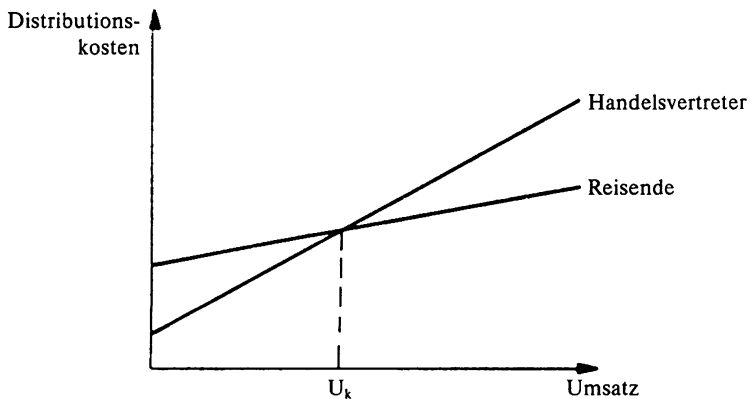


Abbildung 5.30: Distributionskostenstruktur von Handelsvertretern und Reisenden in Abhängigkeit vom Umsatz

Die fixen Kosten der Alternative „Handelsvertreter“ sind naturgemäß relativ gering, während die variablen Kosten aufgrund des hohen Provisionssatzes stark ansteigen. Reisende der eigenen Unternehmung verursachen normalerweise einen hohen Fixkostenblock, ihr Anteil am Verkaufserfolg ist jedoch in der Regel geringer als der der Handelsvertreter. Dementsprechend ergibt sich ein Schnittpunkt beider Kurven in der Zone eines ungefähr bestimmbar kritischen Umsatzes ( $U_k$ ).

Wird eine unterschiedliche Verkaufseffizienz für beide Gruppen prognostiziert, so läßt sich ein Wirtschaftlichkeitsvergleich mit Hilfe des Kriteriums „Deckungsbeitrag pro Absatzweg“ ( $DB_i$ ) durchführen. Dieser ergibt sich aus der Differenz der Umsatzprognose dieses Weges ( $U_i$ ) und seiner geschätzten Distributionskosten ( $K_i$ ):

$$(5.11) \quad DB_i = U_i - K_i \quad (i = 1, 2, \dots, l)$$

Durch Gegenüberstellung von verschiedenen Deckungsbeiträgen für die einzelnen Absatzwege (i) kann derjenige Absatzweg ausgewählt werden, der innerhalb der langfristig prognostizierten Umsatzbandbreite die höchsten Deckungsbeiträge erbringen wird.

**Neben den angeführten Kriterien wie Kosten und Deckungsbeitrag sind weitere Maßstäbe zur Beurteilung von alternativen Absatzwegestrukturen heranzuziehen, die auch zum Teil bei der allgemeinen Organisationsgestaltung Verwendung finden.** Dies sind insbesondere: Kontrollmöglichkeit (Handelsvertreter sind beispielsweise schwerer zu kontrollieren als angestellte Reisende), Flexibilität (eine Kette von Exklusivläden oder eigenen Niederlassungen ist weniger anpassungsfähig an Umweltveränderungen als eine Handelsvertretergruppe, die schnell erweitert oder vermindert werden kann), Geschwindigkeit (die Abwicklung von Aufträgen und Marketingaktivitäten über unternehmenseigene Organe ist eventuell schneller zu handhaben als über verschiedene unternehmensexterne Handelsstufen), Unabhängigkeit (durch indirekten Absatz kann ein Produzent in eine Abhängigkeit vom Handel geraten, während beim direkten Absatz größere Selbständigkeit und Kooperationsbereitschaft gegeben sind). Bei Berücksichtigung aller genannten Kriterien zeigt sich eine Reihe von Zielkonflikten, die nur im konkreten Fall durch Setzung unternehmensbezogener Präferenzen gelöst werden können.

*Deckungsbeitrag*

*Kontrolle, Flexibilität, Geschwindigkeit, Unabhängigkeit*

Die Wahl des Absatzweges stellt ein Organisationsproblem dar, das auf der Grundlage der Transaktionskostentheorie (vgl. Teil 1, S. 52 ff.) als Frage nach dem sinnvollen Grad der Vorwärtsintegration aufzufassen ist. Diejenige Lösung, die für die jeweilige Produktart bzw. das jeweilige Marktsegment die geringsten Transaktionskosten verursacht, ist dann vorzuziehen. Demnach sind die relevanten Einflußgrößen der Transaktionskosten zu identifizieren (vgl. z. B. Anderson/Weitz 1986, Picot 1986 b). Die Eigenschaften der Transaktionssituation, das heißt der jeweiligen Beziehungen zwischen Angebot und Nachfrage, und die Eigenschaften der unterstützenden Infrastruktur stellen die wesentlichen Einflußgrößen dar (vgl. Abbildung 5.31, vgl. folgende Seite). Je nach Ausprägung dieser Eigenschaften ist dann für eine Produktkategorie bzw. für ein Marktsegment eher Direktvertrieb (rechts) oder eine mehrstufige Absatzwegestruktur (links) zu empfehlen.

*Einflußgrößen der Absatzwegestruktur*

Die Entscheidung über die Absatzwege kann auch in eine Kombination mehrerer Grundtypen von Verkaufskanälen münden, insbesondere wenn verschiedene Zielmärkte bzw. Marktsegmente zu versorgen sind. So vertreiben z. B. die Kleincomputer-, Mineralöl- und Reifenindustrie ihre Produkte sowohl direkt an öffentliche und privatwirtschaftliche Großabnehmer als auch indirekt über ein weitverzweigtes Händlersystem an die privaten und kleineren gewerblichen Endverbraucher.

Tendenzielle Wirkung auf die Gestaltung des Absatzweges		
	<b>- Anbieter-Nachfrager-Beziehung -</b>	
Handel	gering ← <b>Nachfrager-spezifität</b> → hoch	Direktvertrieb
Handel (mehrstufig)	hoch ← <b>Zahl der Anbieter und Nachfrager</b> → gering	Direktvertrieb
Handel	schwierig ← <b>zeitlich-mengen-mäßige Abstimmung</b> → einfach	Direktvertrieb
Handel (mehrstufig)	schwierig ← <b>Kommunikations-möglichkeit</b> → einfach	Direktkontakt
Sortiments-handel	stark ← <b>Verbund-nachfrage</b> → schwach	Direktkontakt/ Spezialhandel
Handel	gering ← <b>Wertgewicht</b> → hoch	Direktkontakt
	<b>- Infrastruktur -</b>	
dezentralisierte Distribution (Stufung)	hohe Kosten ← <b>Transportwesen</b> → preisgünstig	Abbau von Stufen
dezentralisierte Distribution (Stufung)	leistungs-schwach ← <b>IuK-Technik</b> → leistungs-stark	Abbau von Stufen
Handel	starr ← <b>Produktions-technik</b> → flexibel	Direktkontakt
Handel	schwach ← <b>öffentliche Bildung und Information</b> → stark	Abbau von Stufen

Abbildung 5.31: Einflußgrößen der Gestaltung des Absatzweges

Quelle: Picot (1986 b)

### Freiheits- grade der Absatzwege- gestaltung

Ist die tendenzielle Lösungsrichtung für die Absatzwege herausgearbeitet, so sind in dem verbleibenden Aktionsspielraum die Gestaltungsalternativen zu präzisieren.

- (1) **Wie viele Absatzstufen sollen eingeschaltet werden?** Hier ist zwischen den verschiedenen Versionen des indirekten Absatzes zu entscheiden.
- (2) **Wie viele Absatzmittler sollen auf jeder Distributionsstufe tätig sein?** **Intensive Distribution** sucht so viele Händler wie möglich auf jeder Stufe zu erreichen (z. B. Massenprodukte wie Zigaretten, Zeitschriften usw.). **Exklusive Distribution** gewährt nur ausgewählten Händlern Exklusivrechte, meist für einen bestimmten geographischen Raum, wodurch diese stärker für das Produkt motiviert und besser kontrolliert werden können (z. B. bestimmte Möbel- oder Kleidermarken). **Selektive Distribution** ist eine Kombination aus beiden; der Hersteller hofft

dabei, durch Auswahl geeigneter Händler eine ausreichende Marktversorgung mit geringeren Distributionskosten zu erreichen.

- (3) **Wie sollen sich die Absatzaufgaben, -kompetenzen und -verantwortlichkeiten auf die Stufen verteilen?** Die Zuordnung von Pflichten und Rechten (z. B. Lagerhaltung, Transport, Werbung, Kundendienst etc.) auf die einzelnen Handelsstufen ist das Ergebnis von Verhandlungsprozessen zwischen dem Hersteller und den nachgelagerten Distributionsstufen, die je nach Marktausstattung unterschiedlich verlaufen können.

Ein weiterer Problemkreis im Rahmen der Gestaltung und Verwaltung der Absatzwege besteht in der Auswahl von Händlern, Handelsvertretern und Verkäufern, der Motivation der Mitglieder der Absatzwege und der Leistungsbewertung der einzelnen Handels- und Verkaufsinstanzen. Stehen genügend Bewerber für die Übernahme der Vertretung oder des (konzessionierten) Handels des Produktes (z. B. in der Automobilbranche) zur Verfügung, so ist die **Auswahl** ein spezielles personalwirtschaftliches Problem, für das besondere Kriterien entwickelt werden müssen. Stellt das Auffinden geeigneter Händler für ein Industrieprodukt einen Engpaß dar, so können zwei Strategien getrennt oder kombiniert verwendet werden: Entweder „zwingt“ der Hersteller den Handel zur Aufnahme des Produktes in die Sortimente durch breit angelegte intensive Werbung, die beim Handel Nachfrage nach dem Produkt hervorruft, oder er versucht, im Wege einer überzeugenden Präsentation des Produktes und finanzieller Anreize (Einführungsrabatte usw.) sein Produkt bei einigen Händlern unterzubringen. Ist ein Produkt im Handel, so müssen die Händler immer wieder motiviert werden, sich besonders für dieses Produkt einzusetzen. Dies kann durch Besuche und persönliche Aufmerksamkeiten ebenso geschehen wie durch eine Veränderung der Handelsspanne und Neuverteilung der Pflichten und Rechte. Die **Leistungsbewertung** der Verkäufer, Vertreter und Händler kann durch Soll-Ist-Vergleich – wobei das Soll vorgegeben oder vom Betroffenen selbst festgelegt werden kann –, durch Zeitvergleich mit Verkaufsergebnissen früherer Perioden und durch Rangordnung der Mitglieder einer Handelsstufe nach ihrer Leistung vorgenommen werden. Bei der Analyse müssen jedoch die individuellen und umweltbezogenen Besonderheiten der Leistung des betrachteten Mitglieds berücksichtigt werden. Aus der Leistungsbewertung können sich Folgerungen für die Motivation der Mitglieder der Absatzwege und gegebenenfalls für eine Änderung der Absatzwegestruktur ableiten.

*Personal-  
probleme der  
Absatzwege-  
gestaltung*

## **Transport und Lagerhaltung**

Während die Gestaltung der Absatzwege die institutionelle Struktur der Verbindung zwischen Hersteller und Endnachfrager eines Produktes zum Gegenstand hat, handelt es sich bei der physischen Distribution um den **Fluß der Fertigerzeugnisse vom Endpunkt der Fertigung bis zur effektiven Auslieferung der Produkte an den ersten unternehmensexternen Abnehmer (Großhändler, Einzelhändler oder Letztverwender)** (vgl. Hanssmann 1990). Die physische Distribution nimmt dabei nicht selten einen anderen Weg als die rechtliche Vermittlung und Vereinbarung des Kaufs.

*Physische  
Distribution*

Die instrumentelle Bedeutung dieses Teilbereichs der Distribution, der sich aus Transport und Lagerhaltung zusammensetzt, ist für das Marketing erst in jüngerer Zeit verstärkt erkannt worden. Unter den Begriffen „physical distribution“ oder „marketing logistics“ hat sich ein Marketinggebiet entwickelt, das, besonders mit Hilfe quantitativer Methoden des Operations Research, ein differenziertes Instrumentarium entwickelt hat.

Als Gründe für die intensivere Beschäftigung mit diesem Bereich lassen sich die steigenden Kosten im Transport- und Lagerwesen, die Wettbewerbswirksamkeit zuverlässiger und schneller Kundenbelieferung und die Gewinnung preispolitischer Spielräume durch Logistik- bzw. Distributionskostensenkung anführen.

Da die Probleme der Lagerwirtschaft im Absatzbereich denen in der Produktionswirtschaft zum großen Teil ähneln (vgl. Teil 4, S. 509 f.), wird im folgenden lediglich auf einige Fragen der Transportmittel und der Dezentralisierung von Lagern und Produktion kurz eingegangen.

#### *Gestaltungskriterien*

Ein Gestaltungskriterium für die Entscheidungen über das Transport- und Lagerwesen ist wiederum schwer zu definieren. Die allgemeine Forderung, die richtigen Waren zum richtigen Zeitpunkt am richtigen Ort zu den günstigsten Kosten bereitzustellen, ist wenig operational. Vielmehr sind die gegenläufigen Kostentendenzen, die von der Erhöhung der Lieferfähigkeit einerseits und der Verminderung der Lagerhaltungs- und Transportkosten andererseits ausgehen, durch die Formulierung eines akzeptierbaren Kosten- und Lieferfähigkeitsniveaus zu konkretisieren und aufeinander abzustimmen. Hinzu kommt auch hier die Forderung etwa nach weitgehender Flexibilität und Unabhängigkeit des physischen Distributionssystems der Unternehmung, damit der Industriebetrieb auf Umweltveränderungen möglichst reaktionsfähig und selbständig handlungsfähig bleibt. Die konfliktären Beziehungen zwischen diesen Zielen können nur im praktischen Einzelfall bewertet werden. Besondere Gestaltungsbedingungen für die Absatzlogistik ergeben sich bei der Anwendung eines Just-in-Time-Konzeptes (vgl. Teil 4, S. 606 ff.). Bei einer Just-in-Time-Lieferung erfolgt der Lieferabruf kurzfristig, und die gelieferten Waren gehen direkt ohne nennenswerte Zwischenlagerung in den Produktionsprozeß ein. Damit soll der Vorteil einer bestandsarmen Lagerhaltung realisiert werden. Dieses Konzept setzt allerdings eine erhebliche Flexibilität in die Produktion der Zulieferer und die physische Distribution der Waren voraus. Es besteht insbesondere die Notwendigkeit, durch eine Verstetigung des gesamten Güterflusses eine vom Abnehmer geforderte Liefersicherheit zu gewährleisten. Dieser Sachverhalt verstärkt sich zusätzlich noch durch eine enge informations- und kommunikationstechnische Anbindung zwischen Lieferanten und Abnehmer. Durch die Möglichkeit einer bruchlosen Weiterverarbeitung der zwischen Lieferanten und Abnehmern auf elektronischem Wege ausgetauschten Informationen (electronic data interchange) reduziert sich weiter der zeitliche Gestaltungsspielraum des Lieferanten.



Ist die Marktmacht so verteilt, daß der Hersteller den Abnehmern die Produkte anliefern muß – das ist der Regelfall –, und gibt es einen einzigen Produktions- und Lagerstandort, von dem aus die Belieferung erfolgt, so muß zwischen den verschiedenen Transportmöglichkeiten, soweit sie im konkreten Fall anwendbar sind, entschieden werden. Dieses Entscheidungsproblem kann in zwei Teilprobleme zerlegt werden:

- (1) Welche Art von Transportmittel ist zu wählen?
- (2) Sollen Transportunternehmen mit der Beförderung betraut werden oder soll sich das Unternehmen eigene Transportkapazitäten angliedern?

Bei der ersten Frage handelt es sich um die grundsätzliche Wahl zwischen den Transportmedien Flugzeug, Lastkraftwagen, Eisenbahn, Binnen- und Handelsschifffahrt, die freilich nur im Ausnahmefall alle als Alternativen gegeben sind. Neben Produkteigenschaften wie Verderblichkeit, Größe und Gewicht beschränken die Entfernung und die (wirtschafts)geographischen Bedingungen zwischen Versand- und Zielort die Anzahl der Alternativen. Die Frachtkosten für die einzelnen Transportalternativen sind – in vereinfachter Sicht – vor allem versandmengen- und gewichtsabhängig und in ihrer Struktur mit unterschiedlich hohen Fixkostenbestandteilen belastet. Die Benutzung der einzelnen Transportmedien hat jedoch auch kostenmäßige Konsequenzen für die Lagerkosten. **Können durch Verkürzung der Transportzeiten (z. B. durch Luftfracht) die Lagerumschlaggeschwindigkeiten erhöht und damit der durchschnittliche Lagerbestand und die Lagerinvestitionen vermindert werden, so verringern sich auch die gesamten Lagerkosten.** Andererseits hat jede Transportart auch Einfluß auf die Verwaltungs- und Verpackungskosten des Versands sowie auf Versicherungen, Steuern und auf die Kapitalkosten, sofern die Zahlung des Kaufpreises vom Lieferzeitpunkt abhängt. Schließlich müssen Kosten für entgangene Verkäufe und Rufminderung aufgrund verspäteter Auslieferungen, die durch die Wahl des Transportmittels verursacht sind, angesetzt werden. Aufgrund dieser vielfältigen Interdependenzen ist es sehr problematisch, generelle Hypothesen über die genauen Kostenverläufe der einzelnen Transportalternativen aufzustellen. Wo in etwa die kritischen Versandmengen zum Wechsel von einer Alternative zu einer anderen liegen, läßt sich nur unter Berücksichtigung der individuellen Gegebenheiten und Lieferbereitschaftserfordernisse bestimmen.

*Transportmittelwahl*

*Kostenüberlegungen*

Die Frage nach der Beförderung mit eigenen oder fremden Transportmedien ist zunächst auch eine Kostenfrage. Neben dem Problem der Aufbringung ausreichender finanzieller Mittel zum Aufbau von Transportkapazitäten muß nämlich eine ausreichende und dauerhafte Auslastung der Beförderungsmittel gewährleistet sein, sollen keine Leerkosten entstehen. Diese letzte Bedingung ist meist nur bei Großunternehmen mit breitgestreuten Zweigbetrieben oder dann erfüllt, wenn es gelingt, die freien Kapazitäten (z. B. auf den Rückfahrten) durch Hereinnahme von Speditionsaufträgen auszulasten. Sind diese Voraussetzungen gegeben, so können eigene Transportkapazitäten dem Hersteller eine größere Unabhängigkeit in der Distribution verleihen. Andererseits verursacht eine solche Entscheidung langfristig zusätzliche

*Eigen- oder Fremtransport*

Managementkosten und Kapitalbindungen. Aus diesen Gründen unterhalten auch große Industriebetriebe heute nur selten eigene Transportflotten.

Konzentriert sich ein größeres Verkaufsvolumen in einem vom Produktionsort weiter entfernt liegenden Gebiet, so stellt sich die Frage, ob durch Einrichtung eines Fertigwarenlagers in dem Gebiet die Kosten- und Lieferfähigkeitssituation des Herstellers verbessert werden können. Steht ein Lager zur Verfügung, so kann möglicherweise auf langsamere, kostengünstigere Transportwege zurückgegriffen und zugleich eine schnellere Warenauslieferung an die Kunden gewährleistet werden. **Ein Lager wird dann sinnvoll sein, wenn die Frachtkostenersparnisse und Kostenvorteile aus gesteigerter Lieferfähigkeit die zusätzlichen Lagerkosten übersteigen**, eine Rechnung, die im konkreten Fall relativ exakt durchführbar ist.

Die Entscheidung für ein Miet- oder ein Eigenlager ist aus dem Blickwinkel der Kostenwirtschaftlichkeit in Abbildung 5.32 dargestellt.

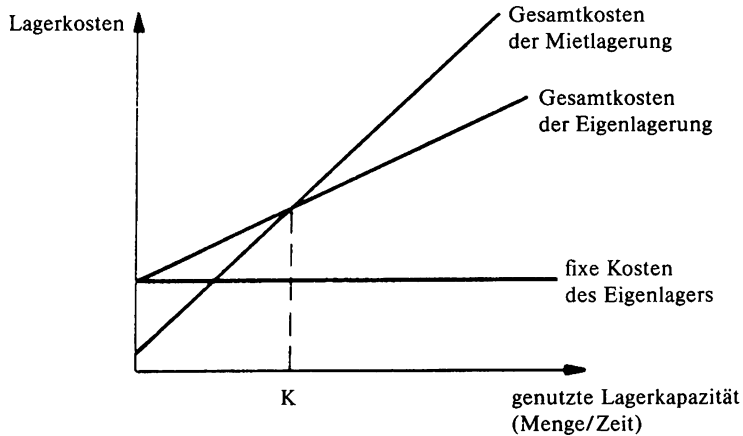


Abbildung 5.32: Entscheidung zwischen Eigen- und Fremdlager unter Kostengesichtspunkten

Während für die Eigenlagerung ein relativ hoher Fixkostenblock anfällt, bestehen die Mietlagerkosten für den Mieter praktisch nur aus variablen Bestandteilen. Deswegen ist es kostenmäßig erst sinnvoll, ein eigenes Lager zu errichten, wenn dessen durchschnittliche Auslastung dauerhaft über dem Punkt (K) in Abbildung 5.32 liegt. Hinsichtlich der Unabhängigkeit, Flexibilität und Managementkosten des Distributionssystems ist die Situation in diesem Fall analog der Entscheidung über eigene und fremde Transportkapazitäten zu beurteilen.

In entsprechender Weise wie die Wahl der Transportmedien und die Errichtung eines Lagerhauses lassen sich auch die weiteren Alternativen diskutieren, die zur Verbesserung der Lieferfähigkeit und Verminderung der physischen Distributionskosten zur Verfügung stehen. Es sind dies vor allem der Versand von Fertigteilen und deren

Zusammenbau zu Endprodukten in einem Montagebetrieb in einem entfernter liegenden Absatzgebiet sowie die Errichtung eines Zweigwerkes mit vollständiger Produktion auf dem betreffenden Teilmarkt. Sieht man einmal von den produktionstechnischen und standortbezogenen Voraussetzungen ab, die der Verwirklichung dieser Alternativen zugrunde liegen können (vgl. Teil 2, S. 220 ff.), so gestalten sich die Kosten-, Flexibilitäts- und Unabhängigkeitsüberlegungen in diesen Fällen analog zu den oben in groben Zügen erläuterten Entscheidungen über Transport- und Lageralternativen. Der Trend zur Bildung von Fertigungssegmenten (vgl. Teil 4, S. 444 f.) begünstigt allerdings die dezentrale Produktion und Belieferung.

Ein Sonderproblem im Rahmen der Gestaltung von Transport- und Lagerhaltung ist die Bestimmung der Anzahl und der Standorte von Lägern in einem größeren Verkaufsgebiet. Im Prinzip müssen dabei jeweils die gleichen Überlegungen angestellt werden wie im Falle nur eines einzelnen Lagers. Allerdings ist die Situation ungleich komplexer und die Alternativenzahl praktisch unübersehbar. Die Kostenstruktur bei der Bestimmung der Anzahl gleich großer Läger in einem Absatzgebiet gibt Abbildung 5.33 tendenziell wieder.

*Lagerstandorte*

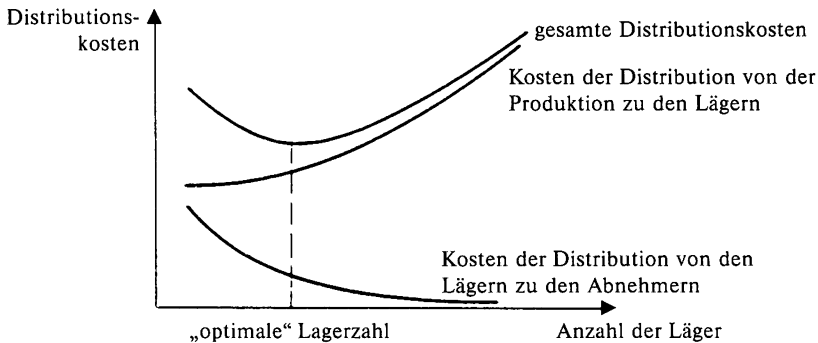


Abbildung 5.33: Distributionskosten und Anzahl der Lager

Auf die Problematik der Bestimmung solcher Kostenkurven ist schon weiter oben hingewiesen worden. Auch unterstellt diese Abbildung eine geographische Gleichverteilung von Lägern und Nachfragern, die sich in der Realität wohl kaum wiederfindet. Dennoch werden die immanenten Kostentendenzen des Entscheidungsproblems verdeutlicht.

In der Spezialliteratur findet sich eine Vielzahl von quantitativen Lösungsansätzen zum Problem der bestmöglichen Anzahl und standortmäßigen Verteilung von Fertigwarenlägern. Erwähnt sei hier nur der analytische Ansatz von Baumol/Wolfe (1958).

Sind die Entscheidungen über das Lagerhaltungs- und Transportsystem gefällt, so stellen sich der Distribution immer wiederkehrende Dispositionsprobleme hinsichtlich der Verteilung der Transport- und Liefermengen und der Bestimmung der Versorgungsrouten (etwa durch Lkw-Transport). Je nach geographischer und intensitätsmäßiger Verteilung der Nachfrage sowie der dieser gegenüberstehenden Produktionskapazität und der Flexibilität des Transport- und Lagersystems formulieren sich diese Probleme in immer neuer Weise. Die weiterentwickelten Planungsmodelle des Operations Research (z. B. Transportmethode, Travelling Salesman-Modelle) und die Möglichkeit der Simulation mit Hilfe des Computers geben hier wichtige Lösungshilfen zur Hand (vgl. Teil 2, S. 228 ff. und Teil 4, z. B. S. 449 ff., S. 457 ff. und S. 485 ff.). Aus diesen mehr oder weniger täglichen Dispositionsproblemen können sich wertvolle Anregungen für Änderungen des Lagerhaltungs- und Transportsystems entwickeln.

## 4. Kommunikations-Politik

Die Marktgestaltungsprogramme im Rahmen der Produkt-, Preis- und Distributionspolitik können nicht voll wirksam werden, wenn die Endabnehmer als Zielgruppe der Marketingaktivitäten keine oder nur unzulängliche Informationen über die Produkte, deren Preise und ihre Distribution erhalten. **Der Produzent tritt deswegen in direkte oder indirekte Kommunikation mit seiner potentiellen Käuferschaft (vgl. z. B. Schmalen 1984), um ihr sein Angebot als Alternative zur Befriedigung bzw. Lösung bestimmter Bedürfnisse und Probleme bewußt zu machen oder die subjektive Notwendigkeit und Aktualität bestimmter Bedürfnisse und Probleme erst hervorzurufen.**

Im weiteren Sinne gehören die Produkte, ihre Preise und ihre Absatz- und Verteilungswege selbst schon zum Kommunikationsvorgang zwischen Hersteller und Abnehmer; denn diese informieren bis zu einem gewissen Grade diejenigen Käufer, die die angebotenen Leistungen sinnlich wahrnehmen. Da dieser Weg der Informationsaufnahme aber mehr oder weniger ungesteuert ist und vor allem von dem sehr unterschiedlichen Ausmaß der Marktübersicht des einzelnen Nachfragers abhängt, ist der Anbieter bestrebt, seinen potentiellen Abnehmerkreis planmäßig und gezielt zu informieren.

Daß der Inhalt der vom Produzenten übermittelten Informationen über die angebotenen Produkte in aller Regel nicht der Sicht etwa eines unabhängigen Warentestinstituts oder Wirtschaftsprüfers entspricht, ist angesichts der unternehmensspezifischen Zielsetzungen eines marktwirtschaftlich arbeitenden Industriebetriebes unschwer zu vermuten. Das Unternehmen wird vielmehr nur die möglichen Vorzüge seines Angebots der Marktgegenseite zu vermitteln suchen. **Der Industriebetrieb zielt also darauf ab, daß der Anwender mit der angebotenen Alternative auch deren positive Bewertung bzw. mit dem aufgeworfenen Bedürfnis oder Problem auch dessen Befriedigung und Lösung in Form des eigenen Erzeugnisses internalisiert.**

Grundlage für die Gestaltung der Verhaltensbeeinflussung durch Kommunikation sind die Verhaltensweisen der Zielgruppen, für deren Erklärung die Psychologie, Sozialpsychologie und Soziologie verschiedene Theorieansätze liefern (vgl. dazu den Abschnitt II.2). In dem Maße, wie ein immer zahlreicheres Angebot um den konsumwirksamen Teil des Volkseinkommens konkurriert, werden in einer Marktwirtschaft die kommunikativen Mittel zur Individualisierung der Produkte und Präferenzbildung bei den Käufern in überproportional steigendem Umfang eingesetzt. Dies gilt vor allem für Märkte mit relativ homogenen Gütern und sehr vielen Nachfragern, also Konsumgüter wie Tabakwaren, Getränke, Automobile, Haushaltsgeräte, Körperpflegemittel, aber auch für weniger homogene und besonders für neuere Produkte des Konsum- und Investitionsgüterbereichs (z. B. Mikrowellenherde, EDV-Anlagen, Kunststoffe).

Den Kommunikationstechniken wird häufig ihr **beeinflussender und manipulativer Charakter** vorgeworfen, der den Betroffenen ihre Entscheidungsfreiheit nähme. Die Zielrichtung solch einseitiger Kommunikationsprozesse ist es tatsächlich, den Empfänger der Nachricht zu einem bestimmten Handeln, nämlich zum Kauf zu bewegen. Jedoch müssen die an das Produkt gestellten Erwartungen, deren Inhalt freilich wiederum von der Angebotsseite zum Teil vermittelt sein kann, auch tatsächlich in Erfüllung gehen. Gegen den genannten Vorwurf wird auch eingewandt, daß die Verbraucher eine gewisse Immunität entwickeln gegen die beinahe unübersehbar zahlreichen Beeinflussungsversuche der Industrie und daß sie nur sehr wenige der vielen verbenden Informationen wahrnehmen. Wenn auch das Problem, die Auswirkungen von Beeinflussungstechniken zu messen, bisher praktisch ungelöst ist, so gibt es doch immer wieder Beispiele, die auf einen tendenziellen Zusammenhang zwischen Kommunikationsaufwand und Verkaufserfolg hinweisen. **Die durchaus aktuelle Frage, ob es sich in bestimmten Fällen um eine schädliche Manipulation der Verbraucher handelt, die zu unterbinden sei, ist in erster Linie politischer Natur** (z. B. im Bereich der Genußmittelwerbung). Trotz des Postulats der sogenannten gesellschaftlichen Verantwortung der Unternehmerschaft, in das z. B. eine Selbstbeschränkung im Bereich der Werbemaßnahmen hineininterpretiert werden könnte, können nur die politischen Instanzen durch gesetzliche Regelungen die Grenzlinie etwa zwischen „überzeugender Information“ und „manipulierender Suggestion“ im Kommunikationsgebaren der Wirtschaft zu ziehen versuchen. Dies gilt auch für die Frage, ob jedermann überall, zu jeder Zeit und mit allen Mitteln werbend tätig werden darf. **Die bestehende Wirtschafts- und Rechtsordnung, die Interessenvertretungen der Industrie in Legislative und Exekutive sowie die Problematik der inhaltlichen Konkretisierung solcher Regelungen beschränken auch die politische Handhabung des Problems.** Ansätze zu Kompromissen zwischen industriellen Kommunikationsinteressen und dem Schutz des Verbrauchers vor vermeidbaren Beeinträchtigungen seiner Entscheidungsfreiheit finden sich für die Bundesrepublik Deutschland etwa im Gesetz gegen unlauteren Wettbewerb (UWG), in dem Werbeverbot auf Autobahnen, in der Beschränkung der Werbung im öffentlichen Rundfunk und Fernsehen.

*Gesellschaftliche Problematik der Kommunikationspolitik*

Einen einfachen Versuch, die Kommunikationsbeziehungen zwischen Verkäufer und Käufer in einem Schema abzubilden, stellt Abbildung 5.34 dar (vgl. folgende Seite).

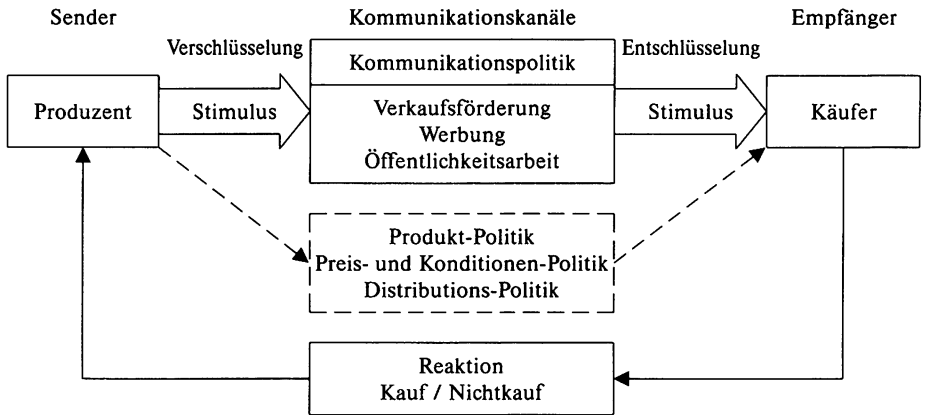


Abbildung 5.34: Kommunikationsbeziehungen zwischen Angebot und Nachfrage

Das Schaubild zeigt, daß sich überwiegend ein einseitiger Kommunikationsvorgang vollzieht; der Käufer kann dem Verkäufer seine Antworten nämlich in der Regel nicht über den gleichen Kommunikationskanal geben, sondern im allgemeinen nur durch Kauf oder Nichtkauf reagieren.

#### Kommunikations-Politik

Die Kommunikations-Politik, d. h. die Gesamtheit aller Aktionsparameter, die vorrangig der Übertragung gezielter Informationen über das Unternehmen und seine Produkte auf verschiedene Zielgruppen dienen, besteht aus den drei sich zum Teil überschneidenden Maßnahmenkomplexen Verkaufsförderung, Werbung und Öffentlichkeitsarbeit. Gegenstand dieser Maßnahmen sind in erster Linie die Produkt-Politik, die Preis-Politik und die Distributions-Politik, die ihrerseits bereits Informationen übermitteln. Die Kommunikations-Politik ist als ein zusammenhängender und in sich abzustimmender Bereich zu betrachten. Die relative Gewichtung der drei Gruppen von Instrumentalvariablen richtet sich nach der jeweiligen Kommunikationsstrategie. Diese kann etwa produkt- und zielgruppenorientiert sein und sich im Verlauf des Lebenszyklus eines Produktes ändern. Die wichtigsten Aspekte von Verkaufsförderung, Werbung und Öffentlichkeitsarbeit werden im folgenden kurz behandelt.

### Verkaufsförderung

Die räumlich und personell unmittelbarste Form der Kommunikation zwischen Anbieter und Käufer ist die Verkaufsförderung. Sie umfaßt insbesondere Fragen der Ausbildung und des Einsatzes des Verkaufspersonals, die Gestaltung der Verkaufsstätten und die Präsentation der Produkte am Verkaufsort.

#### Verkaufsschulung

Die Schulung des Verkaufspersonals ist eng mit der Gestaltung der Absatzwege, die weiter oben behandelt wurden, verbunden. Sowohl den angestellten Reisenden oder Vertriebsbeauftragten, die direkt an die Endabnehmer oder an den Handel verkaufen,

wie auch den selbständigen Handelsvertretern oder den Verkäufern des Handels, besonders des Fach- und Einzelhandels, müssen durch den Hersteller Warenkenntnisse, Verkaufsargumente, Informationen über die Kundengruppen und die Konkurrenz sowie Taktiken für erfolgreiche Verkaufsverhandlungen in Schulungskursen, Wochenendseminaren usw. vermittelt werden.

Daneben muß der Einsatz der Verkaufsorgane – insbesondere der Reisenden und Handelsvertreter – so organisiert sein, daß er gute Verkaufserfolge bei geringen Kosten verspricht. Dabei geht es zum einen um die kundenspezifische und regionale **Abgrenzung der Verkaufskompetenzen**. Je nach marktlichen Verhältnissen und Fähigkeiten der Verkäufer erfolgt diese Einteilung nach geographischen Kriterien und/oder nach Kundengruppen (Größenklassen, öffentliche und private Kunden usw.). Die Problemstellung ähnelt dem sogenannten Personalzuweisungsproblem (vgl. Teil 6, S. 793). Zum anderen ist die Frage zu lösen, in welcher **Reihenfolge** die Kunden zu besuchen sind, um bei niedrigsten Reisekosten möglichst erfolgreich zu verkaufen. Ansätze zur Lösung dieses Problems hat die Unternehmensforschung unter dem Stichwort „Travelling Salesman Problem“ entwickelt (vgl. Teil 4, S. 562 ff.). Schließlich sind die Art und Weise der Feststellung von **Verkaufszielvorgaben** und das **Anreizsystem** für die Verkaufsorgane (Höhe des festen Grundgehalts, Höhe der Normalprovision, Prämiensystem für überdurchschnittliche Verkaufserfolge, Spesenregelung, Statussymbole usw.) zu bestimmen. Diese hier nur kurz angedeuteten Gestaltungsmaßnahmen stehen in Verbindung mit der Errichtung eines vertikalen **Kommunikationssystems innerhalb der Verkaufsorganisation** (regelmäßige Außendienstberichte, Vertreter- und Verkäuferversammlungen usw.) das zugleich eine Grundlage der Kontrolle und Änderung der Verkäuferaktivitäten und ihrer Ausbildung darstellt.

*Verkäufer-  
einsatz*

Der Unterstützung persönlicher Kommunikation zwischen Verkäufern und Käufern dient der zweite Komplex der Verkaufsförderung: die Gestaltung der Verkaufsstätten und die Präsentation der Produkte. Im Mittelpunkt steht die vom Hersteller getragene oder unterstützte sogenannte „Point-of-Purchase“ (POP-)Werbung. Dazu gehören die attraktive Ausgestaltung des Verkaufsortes (Einzelhandel, Verkaufsniederlassung, Ausstellungsräume usw.) mit Hilfe von Plakaten, Modellen, Broschüren, besonderen Warenständern, Warenproben usw. sowie die Verpackung der Produkte. Der POP-Werbung kommt im Rahmen des Kommunikations-Mix insofern eine Sonderstellung zu, als sie einerseits die Funktion erfüllt, die erste Aufmerksamkeit potentieller Käufer zu entfachen, und andererseits dazu dient, das Publikum, das schon von anderen Kommunikationsinstrumenten erreicht wurde, am Kaufort an die Inhalte, z. B. der Funkwerbung, zu erinnern. Weitere Instrumente dieses Bereichs der Verkaufsförderung sind Informationsveranstaltungen, auf denen interessierten Käuferkreisen Eigenschaften und Funktionen der Produkte vorgeführt werden, die Überreichung von Werbegeschenken, Film- und Lichtbildveranstaltungen mit Verbrauchern sowie Ausstellungs- und Messestände.

*Produkt-  
präsentation*

*Marktver-  
anstaltungen*

## Werbung

### Werbefbegriffe

Stand bei der Verkaufsförderung die räumliche und personelle Unmittelbarkeit der Kommunikation zwischen Angebot und potentiellm Käuferpublikum im Vordergrund, so ist die Werbung im hier verstandenen Sinne eine Form der vermittelten Nachrichtenübertragung zwischen Hersteller und Zielgruppen. Im umgangssprachlichen Sinne umfaßt sie zwar jedes werbende Tätigwerden für Bedürfnisse, Produkte und Unternehmen, also auch die Verkaufsförderung und Öffentlichkeitsarbeit. Aus analytischen Gründen sowie in Anlehnung an verschiedene Literaturauffassungen soll Werbung hier die Kommunikationsformen beinhalten, die unpersönlich und in räumlicher Distanz vom Verkaufsort durchgeführt werden und sich auf ein einzelnes Produkt oder auf eine Gruppe von Bedürfnissen oder Produkten einschließlich der damit in Verbindung stehenden Zusatzleistungen beziehen.

Werbung stellt besonders im Bereich der Konsumgüterindustrie das am weitesten entwickelte, verbreitete und traditionsreichste Kommunikationsinstrument dar. Dabei haben vor allem Erkenntnisse der Psychologie und Sozialpsychologie die Gestaltung, den Einsatz und die Wirksamkeit der Werbung beeinflusst.

Im Bereich der Investitionsgüterindustrie dagegen bildet meist die persönliche Ansprache der Kunden den Schwerpunkt der Kommunikation. Die direkte Interaktion ist durch die tendenziell geringere Zahl von Bedarfsträgern möglich. Die Besonderheiten des Investitionsgütermarketing ergeben sich aus dem derivaten Bedarf nach Investitionsgütern und dem kollektiven und formalisierten Kaufentscheidungsprozeß (vgl. Abbildung 5.11, S. 647).

### Arten der Werbung

Einen Überblick über die vielfältigen Anwendungsmöglichkeiten gibt die Zusammenstellung von Werbearten in Abbildung 5.35.

Kriterium	Beispiele
Geographische Reichweite	lokale, nationale, internationale Werbung
Käufergruppe	Verbraucher-, Handels-, Industrierwerbung
Werbetreibender	Werbung durch Hersteller oder Handel
Zahl der Umworbenen	Einzelwerbung (Werbefrief), Mengenwerbung
Zahl der Werbenden	Alleinwerbung, Gemeinschaftswerbung
Erkennbarkeit	offene Werbung, versteckte Werbung (Werbeplakate in Fernsehreportagen, Markenkonsum im Film usw.)

Abbildung 5.35: Arten der Werbung

### Werbeinhalt

Die Bestimmung des Werbeinhalts stellt ein erstes, schwieriges Entscheidungsproblem dar. Es gilt, ein Thema als Nachricht auszuwählen, das die Aufmerksamkeit für



das Produkt und seine Verkaufsfähigkeit am wirksamsten steigert. Wegen der räumlichen und zeitlichen Begrenzung der einzelnen Werbemedien und der in der Regel geringen Zeit, die der Käufer einer Werbung zu widmen bereit ist, können aus den möglichen werbefähigen Produktvorzügen und produktbezogenen Kaufstimuli nur einzelne ausgewählt werden. Je nach den Lebens- und Verhaltensweisen der Käuferzielgruppen werden ökonomische, technische, funktionale, emotionale oder soziale Produktkomponenten als Werbeinhalte gewählt. **Kenntnisse über die Motive und Verhaltensmuster der Käufer sind also Voraussetzungen für die gezielte Wahl der Werbenachricht.**

Die Präsentation des Werbeinhalts ist ein nächster wichtiger Schritt. Er ist deswegen von großer Bedeutung, weil nur eine **zielgruppengerechte Verschlüsselung der Nachricht** beim Empfänger einen ausreichend hohen Aufmerksamkeitswert erzeugt. Die verbale Aufbereitung des gewählten Werbethemas gehört ebenso dazu wie die Form und die grafische, farbliche und eventuell akustische Gestaltung des Mittels, in das die Werbenachricht eingebettet wird. Auch hier besteht wiederum ein enger Zusammenhang mit den beobachteten oder vermuteten Einstellungen, Motiven und Handlungsweisen der Zielgruppe.

*Präsentation  
des Werbe-  
inhalts*

Die Frage, welche Kanäle (Medien) zur Verbreitung der Werbenachricht zur Verfügung stehen und wie die Auswahl unter diesen Medien getroffen werden soll, wirft einen weiteren Problemkomplex auf. Die wichtigsten Werbekanäle und ihre jeweiligen Ausgestaltungsmöglichkeiten sind in Abbildung 5.36 wiedergegeben.

*Werbekanäle*

Werbekanäle	Ausgestaltung der Werbekanäle
Zeitungen (Fach-) Zeitschriften	Anzeigen, versteckte Werbung in Artikeln
Fernsehen	Fernsehsspots, versteckte Werbung in Fernseh- sendungen
Rundfunk	Rundfunkspots
Lichtspieltheater	Werbefilme und -dias, versteckte Werbung in Filmen
Postzustellung	Werbebriefe, Postwurfsendungen, Kataloge, Prospekte, Werbegeschenke, Warenproben
öffentliche und private Anschlagflächen	Plakate, Leuchtreklamen
Straßenverteilung	Flugblätter, Prospekte, Kataloge, Warenproben

Abbildung 5.36: Werbekanäle und Formen der Werbung

Von wachsender Bedeutung als Werbekanäle sind auch die neuen Informations- und Kommunikationstechniken (vgl. Teil 3, S. 370).

Die wichtigsten Bestimmungsgrößen bei der Auswahl der Medien bilden Produktart, Käuferzielgruppen, Streubereich und Kosten. In der Regel, vor allem im Bereich der Konsumgüter, stehen mehrere Werbekanäle zur Verfügung. Das Ausmaß der Inanspruchnahme jedes Mediums und der im Rahmen eines Mediums bestehenden Alternativen (welche Zeitungen oder Zeitschriften, welche Rundfunk- oder Fernsehprogramme, welche Kinos usw.) ist Gegenstand weiterer Entscheidungen.

#### *Medienwahl*

Die Entscheidung über die Art der Inanspruchnahme der möglichen Werbekanäle kann sich beim gegenwärtigen Stand des Wissens über die Wirksamkeit von Werbung zwar auf Daten über die Erreichbarkeit bestimmter Zielgruppen mittels eines Mediums stützen, muß aber dennoch größtenteils subjektiven Präferenzen und Erfahrungen der Entscheidungsträger überlassen bleiben. Die Konzentration auf ein Medium findet sich genauso wie die gleichmäßige Verteilung der Werbeausgaben auf alle verfügbaren Medien.

#### *Problematik von Entscheidungshilfen für die Medien- auswahl*

Für die Entscheidung über die günstigste Ausgestaltung eines oder mehrerer vorgegebener Kanäle gibt es bereits erste Ansätze von Entscheidungshilfen. Mit Hilfe der **linearen Programmierung** läßt sich beispielsweise der durch Marktforschung geschätzte Werbeerfolg der Inanspruchnahme der Alternativen (Zeitung, Rundfunksendung usw.) unter bestimmten Nebenbedingungen (Werbebudget, minimale und maximale Verfügbarkeit der einzelnen Medien) maximieren (Mediaselektionsmodelle). Abgesehen von dem Problem der Effizienzschatzung beschränken jedoch die impliziten Annahmen und nichtberücksichtigten Fragen bei der linearen Programmierung die Anwendbarkeit dieses Verfahrens: konstante Grenzeffizienz einer Werbemaßnahme, konstante Werbekosten, Nichtberücksichtigung des Problems der Mehrfacherreichung eines Verbrauchers, keine Aussagen über die zeitliche Verteilung der Werbemaßnahmen. Die herkömmlichen Verfahren gehen von Informationsvoraussetzungen aus, die nur in den seltensten Fällen erfüllt sein dürften (z. B. Kenntnis des durch jede einzelne Werbung hervorgerufenen Grenzumsatzes). Die Problematik herkömmlicher Entscheidungshilfen wird mit Hilfe der **Simulation** zumindest teilweise beseitigt. Simulationen dienen einer verbesserten Datenaufbereitung zur Entscheidung über den konkreten Media-Plan, bieten aber selbst keine spezifische Lösung an.

Das weit verbreitete Auswahlkriterium „**Kosten pro Tausend Empfänger der Nachricht**“, das z. B. durch Division der Kosten einer Anzeige oder eines Spots durch die geschätzte Leser- oder Zuschauerzahl gebildet wird, beinhaltet einige Probleme. Die Tatsache, daß nicht alle Empfänger die Nachricht tatsächlich wahrnehmen und nur ein Bruchteil von diesen zu den Zielgruppen der betreffenden Marketingkonzeption gehört, bleibt durch eine undifferenzierte Anwendung dieses Prinzips ebenso unberücksichtigt wie die versteckte Annahme durchschnittlich konstanter Wirksamkeit der einzelnen Werbungen – was sich z. B. bei einer Konzentration auf die kostengünstigsten Mittel negativ bemerkbar machen kann.

Ein weiteres Problem ist in der zeitlichen Verteilung der Werbemaßnahmen zu erblicken, wobei zwischen dem langfristigen und dem kurzfristigen Timing des Werbeeinsatzes zu unterscheiden ist. In den **langfristigen Zeitplan** gehen Saisoneinflüsse, die Lebenszyklen alter und neu hinzukommender Produkte sowie Annahmen über die zeitliche Verzögerung der Werbewirkung (z. B. 70% Sofortwirkung und jeweils 10% in den folgenden 3 Monaten) als Bestimmungsgrößen ein. Im **kurzfristigen Zeitplan** (z. B. 1 Monat) wird die genaue zeitliche Abfolge und Häufigkeit der Werbemaßnahmen geregelt. Je nach Produktart, Einkommen und Ausgabegepflogenheiten der Zielgruppen sowie Hypothesen über die unmittelbare Wirkung auf die Empfänger kommen verschiedene Alternativen zur Anwendung.

*Zeitlicher  
Werbeeinsatz*

Vor allem im Bereich der hochwertigen Gebrauchsgüter stellt die Beantwortung der Frage, ob eine pro- bzw. antizyklische Werbestrategie ergriffen werden soll, eine Grundsatzentscheidung dar. Im einen Falle werden die Ausgaben für den Werbeeinsatz den Umsatzentwicklungen angepaßt, im anderen verlaufen sie zu diesen entgegengesetzt. Die Auffassungen über die Vorteilhaftigkeit beider Strategien gehen weit auseinander. Während in empirischen Untersuchungen überwiegend ein zum Konjunktur- und Umsatzverlauf zyklischer Werbeeinsatz festgestellt wurde, wird sehr häufig die Meinung vertreten, daß es gerade in Zeiten geringer Umsätze besonders wichtig ist, intensiv zu werben, um die notwendigen Kaufimpulse auszulösen. **Die Entscheidung für eine der beiden Strategien hängt ganz wesentlich von der produkt-(gruppen-)bezogenen Werbeelastizität ab.**

*Pro- und  
antizyklische  
Werbung*

Wie die Überlegungen zur Medianauswahl zeigten, bildet die Werbeerfolgskontrolle einen weitgehend ungelösten Problembereich im Bereich der Werbung. Die Interdependenzen zwischen Werbung einerseits und Verkaufsvolumen bzw. Kaufentscheidungen der Nachfrage andererseits sind sehr komplex. Die möglichen time-lags und viele, schwer schätzbare zusätzliche Einflußgrößen lassen eine exakte, von den anderen Marketinginstrumenten isoliert, quantitative Messung der Werbewirkung nicht zu. Trotzdem ist die Suche nach hinreichend aussagefähigen Kontrollmöglichkeiten notwendig, weil vor allem in der Konsumgüterindustrie sehr hohe Beiträge für die Werbung ausgegeben werden, deren Wirksamkeit kontrolliert werden sollte. Direkte Werbeformen wie Werbebriefe, Koupon-Anzeigen usw. lassen sich in ihrer Erfolgswirksamkeit zwar tendenziell besser, aber dennoch nur unvollkommen abschätzen, da sich manche Werbeempfänger vielleicht auch ohne Rückantwort oder mit erheblicher zeitlicher Verzögerung zur Reaktion entschließen. **Mit den Methoden der empirischen Sozialforschung kann jedoch versucht werden, den Kommunikationseffekt direkter wie indirekter Werbemaßnahmen zu überprüfen**, so etwa durch wiederholte Meinungsbefragung zur Imageerforschung von Produkten und durch Assoziations- oder Erinnerungstests von Anzeigen. Die Ausarbeitung sogenannter Imageprofile von Produkten oder Marken sind das Ergebnis solcher Arbeiten. Mit Hilfe von Testmärkten und Paneluntersuchungen lassen sich unter Umständen auch die zeitlich unmittelbaren Verkaufsauswirkungen bestimmter Werbeformen ermitteln. Schließlich können aus Zeit- und Betriebsvergleichen von Werbungs- und Verkaufszahlen vorsichtige Rückschlüsse auf die Effizienz der Werbung gezogen werden.

*Werbeerfolgs-  
kontrolle*

## *Werbebudget*

Einen weiteren Problemkreis, der in diesem Zusammenhang angesprochen werden soll, bildet die Bestimmung der Höhe der Werbebudgets. Dieses Budget bestimmt die Werbemöglichkeiten, wenn auch ein eindeutiger Zusammenhang zwischen Werbeaufwand und Werbeerfolg nicht nachgewiesen werden kann. Die triviale Forderung, daß das Werbebudget gerade so hoch sein sollte, daß es der Unternehmung insgesamt den höchsten Umsatz oder Gewinn erbringt, ist praktisch nicht zu verwirklichen. Abgesehen von den Problemen der Werbeerfolgskontrolle und -vorausschätzung muß zur Beurteilung der Erfolgsträchtigkeit berücksichtigt werden, daß jedes Werbebudget Rückwirkungen auf die Zusammensetzung der eigenen Marketing-Politik (Änderungen der anderen Kommunikationsparameter, der Preise, Distribution usw.) und auf die Werbebudgets und die Marketing-Politik der Konkurrenz haben kann. Die Schätzung der damit zusammenhängenden zukünftigen Daten, Reaktionen und Wahrscheinlichkeiten stellt ein bislang unlösbares Problem dar, das eine exakte Bewertung alternativer Werbebudgets verhindert.

## *Methoden der Werbebudgetplanung*

Deswegen werden in der Praxis zur – mehr heuristischen – Bestimmung des monetären Werbevolumens einige Faustregeln angewandt, die hier kurz genannt werden sollen. Die „**Restbetragsmethode**“ geht davon aus, (aus der Sicht der Finanz- und Erfolgsplanung) der Werbung einen Betrag zur Verfügung zu stellen, „den man sich leisten kann“. Demnach werden die Planungsgrößen der anderen Unternehmensbereiche vorab berücksichtigt und der verbleibende Rest der Werbung zugewiesen. Je nach unternehmensinterner Machtverteilung gelingt es dem Werbechef eventuell, auf sein Budget doch einen gewissen Einfluß zu nehmen, so daß spezifische Marketinginteressen unter Umständen Berücksichtigung finden können. Diese Methode kommt wahrscheinlich in erster Linie in Unternehmen aus weniger werbeintensiven Branchen zum Zuge. Werbungsintensive Industriebetriebe der Konsumgüterindustrie pflegen ihr jährliches Werbebudget häufig mit der „**Prozent-vom-Umsatz-Methode**“ zu ermitteln, wobei der gegenwärtige oder der geplante Umsatz herangezogen wird. Vorteile dieses Verfahrens, das auch auf der Basis eines Prozentsatzes vom Verkaufspreis durchführbar ist, sind seine Einfachheit und die enge Produkt- und Umsatzbezogenheit, die das Bewußtsein von der Werbung als erfolgswirksamem Kostenfaktor schärft. Nachteilig ist die Starrheit der Methode, die wenig Raum für die Besonderheiten von Marktsegmenten oder für außergewöhnliche Werbeaktionen läßt. Damit werden antizyklische Werbebemühungen verhindert. In Ermangelung brauchbarer Kriterien und zur Vermeidung von Werbekriegen wird besonders auf oligopolitischen Konsumgütermärkten die Methode der „**konkurrenzorientierten Werbebudgetermittlung**“ herangezogen. Entscheidungsgrundlage bilden entweder Prozent-Werte oder absolute Beträge. Wegen der schwierigen Vergleichbarkeit der Marketing- und Kommunikationspolitiken mehrerer Unternehmen sowie wegen der Tatsache, daß gleiche Werbeausgaben nicht den gleichen Werbeerfolg mit sich bringen müssen, ist diese Methode auch in Verbindung mit den Problemen der vorgenannten Verfahren kritisch zu beurteilen. Allerdings kann die Information über die Werbeanstrengungen der Konkurrenz eine wichtige, aber nicht die einzige Entscheidungsdeterminante darstellen. Einen gewissen Ausweg aus den dargestellten Problemen zeigt die „**Ziel-Mittel-Methode**“ auf. Ausgehend von zuvor definierten Werbezielen

(z. B. Erhöhung des Bekanntheitsgrades einer Marke um x%; Verbesserung des relativ ungünstigen Imageprofils eines Produktes um x Punkte; Erhaltung des bestehenden Kommunikationsniveaus) werden die zur Zielerreichung notwendigen Methoden und Mittel geplant. Darauf aufbauend wird das notwendige Werbebudget errechnet und mit der übrigen Unternehmensplanung abgestimmt. Abgesehen von der Operationalisierung und Kontrolle von Werbezielen liegt die Problematik dieser Methode vor allem in der Unmöglichkeit, den Mittel-Zweck-Zusammenhang von operationalen Werbezielen zu übergeordneten Zielen des Industriebetriebes (z. B. Gewinn, Umsatz) nachzuweisen – eine Schwierigkeit, die auch schon die Werbeerfolgskontrolle weitgehend in Frage stellte.

Die im Zusammenhang mit der Werbung angesprochenen Entscheidungsprobleme dieser Kommunikationsform – Inhalt, Präsentation, Mittelwahl, zeitlicher Einsatz, Budget – treffen grundsätzlich auch auf die Entscheidungen über die anderen Kommunikationsinstrumente im Rahmen der Verkaufsförderung und der Öffentlichkeitsarbeit zu.

## Öffentlichkeitsarbeit und Interessenvertretung

Öffentlichkeitsarbeit, auch unter dem Begriff **Public Relations** bekannt, wird von einem Industriebetrieb mit dem Zweck verfolgt, in der Öffentlichkeit ein Klima des Vertrauens und der positiven Einstellung gegenüber dem Unternehmen zu erzeugen oder zu festigen. **Gegenstand dieser Art von Kommunikation sind weniger gezielte Informationen über die Produkte und die mit ihnen verbundenen Bedürfnisse als vielmehr Nachrichten über die Unternehmung im allgemeinen.** Öffentlichkeitsarbeit ist demnach die mittelbarste Form der Marktgestaltung durch Kommunikation zur Sicherung und Steigerung des Unternehmenserfolges.

**Zielgruppen** der Öffentlichkeitsarbeit sind neben den aktuellen und potentiellen Käuferkreisen besonders auch Lieferanten, Kapitalgeber, die eigenen Mitarbeiter, der Arbeitsmarkt und Behörden. **Kommunikationsinhalte** können der zahlenmäßige Geschäftsverlauf, Fortschritte und Ergebnisse der Forschung und Entwicklung, sozialpolitische Verbesserungen oder personelle und organisatorische Veränderungen ebenso sein wie der allgemeine Gegenstand des Unternehmens. Als **Kanäle und Formen** der Kommunikation kommen die im vorigen Abschnitt (vgl. Abbildung 5.35 und Abbildung 5.36) genannten Alternativen nahezu ausnahmslos in Frage. Eine wichtige Rolle für die Öffentlichkeitsarbeit spielen daneben Pressekonferenzen, Pressemitteilungen und Interviews, die sich in Zeitungs-, Rundfunk- und Fernsehmeldungen und -kommentaren niederschlagen und den Namen des Unternehmens weniger auffällig verbreiten helfen.

*Elemente der  
Öffentlich-  
keitsarbeit*

Das gleiche gilt für Spenden, Stiftungen und die exponierte Mitarbeit leitender Organisationsmitglieder in öffentlichen (Beratungs-)Gremien und wissenschaftlichen oder karitativen Vereinigungen sowie für die sichtbare Förderung von Kultur- und Sportveranstaltungen (Sponsoring). Die kombinierte Anwendung der genannten Maßnahmen unterstützt eine positive Entwicklung des Firmenimages und trägt mit-

telbar über die Arbeits-, Kapital- und Materialbeschaffungsmärkte sowie die Identifikation der Belegschaft und unmittelbar über den Verkaufsmarkt zu einer Erfolgssteigerung durch Verkaufserhöhung und Leistungsverbesserung bei.

*Ansatzpunkte  
der  
Interessen-  
vertretung*

Absatzwirtschaftliche Erfolge werden nicht nur durch Produkt-, Preis- und Distributions-Politik sowie durch unmittelbare und mittelbare Formen der Kommunikation mit den Abnehmern sichergestellt. **Einflüsse auf den Möglichkeitsraum marktlicher Aktivitäten gehen auch von den institutionellen Rahmenbedingungen aus, wie sie sich in Gesetzen und Verordnungen der legislativen und exekutiven Instanzen eines Landes ausdrücken.** Öffentliche Regelungen der Binnen- und Außenhandelsbeziehungen, Transportverordnungen, Produktions- und Konstruktionsvorschriften, Wettbewerbspolitik, öffentliche Ausgabenpolitik, produkt- und branchenbezogene Sondersteuern sind einige allgemeine Beispiele für mögliche Nebenbedingungen, die der Absatzwirtschaft eines Industriebetriebes von seiten des Staates gesetzt sein können. Von der öffentlichen Hand können demnach zum einen primäre und sekundäre Wirkungen auf die Beschäftigung einer Unternehmung im Wege öffentlicher Auftragsvergabe ausgehen; zum anderen hat der Staat nicht unwesentliche Einflußmöglichkeiten auf die Absatz-, Produktions- und Beschaffungsbedingungen von privaten Betriebswirtschaften, was anhand von aktuellen Schlagworten wie Umweltschutz, Verbraucherschutz, Sicherheitsvorschriften usw. leicht zu illustrieren ist.

*Lobby*

Um die staatlichen Aktivitäten auf den die Hersteller interessierenden Gebieten frühzeitig zu erkennen und womöglich zu beeinflussen, haben sich in den marktwirtschaftlichen Systemen Interessenvertretungen der Unternehmerschaft insgesamt wie auch einzelner Branchen und Unternehmen bei den politischen Parteien und den legislativen und exekutiven Körperschaften konstituiert. (Auch andere gesellschaftliche Gruppen suchen in ähnlicher Weise ihre Ziele durchzusetzen.)

**Diese sogenannte Lobby tritt in Form von Mitglieder- oder Parlamentariergruppen der politischen Parteien, Wirtschaftsverbänden und Verbandsvertretungen sowie speziellen Repräsentanten einzelner Unternehmungen in Erscheinung und sucht auf die Meinungsbildung, Gesetzgebung und ausführende Politik im Sinne der Zielvorstellungen der vertretenen Unternehmen einzuwirken.**

Dabei läßt sich tendenziell feststellen, daß in einem marktwirtschaftlichen Wirtschaftssystem der potentielle Einfluß mit der **Marktmacht**, die der Repräsentant einer Unternehmung oder eines Verbandes vertritt, zunimmt, weil der gesamtwirtschaftliche Prozeß durch das Marktverhalten eines größeren Teils der Angebotsseite nicht unbedeutend beeinflußt werden kann. Deswegen ist die Interessenvertretung in Form des Wirtschaftsverbandes am häufigsten anzutreffen, so daß nahezu jeder Hersteller in Interessengruppen organisiert ist. Großunternehmen verfügen häufig noch zusätzlich über eigene Interessenvertreter. Inwiefern die Interessenvertretung aus der Sicht der Vertretenen erfolgreich arbeitet, hängt neben der Marktmacht insbesondere von der politischen Struktur der Legislative und der öffentlichen Meinung zu den anstehenden Fragen ab. Hier zeigt sich der enge Zusammenhang zwischen Öffentlichkeitsarbeit und Interessenvertretung, der beispielsweise in den Anzeigenkampagnen und der Pressearbeit von Wirtschaftsverbänden und Unternehmungen zu bestimmten, auch von Legislative und Exekutive behandelten Problemen zum Ausdruck kommt.

Öffentlichkeitsarbeit wirbt zur Sicherung und Verbesserung des marktlichen Unternehmenserfolges beim breiten Publikum und speziell auf den Absatz- und Beschaffungsmärkten um Ansehen, Verständnis und Vertrauen. Sie unterstützt damit auch die Schaffung von Voraussetzungen für die wirksame Interessenvertretung der Unternehmen bei staatlichen Instanzen, bei der es aus dem Blickwinkel der Marktinteressen der vertretenen Unternehmen um eine gestaltende Einflußnahme auf das relevante Gesetzes- und Verordnungswesen und auf die öffentliche Auftragsvergabe geht.

## IV. Zur Problematik der Gestaltung der Marketing-Politik

Die Gestaltung der Absatzmärkte erschöpft sich nicht nur in einer isolierten Untersuchung und Auswahl von einzelnen Aktionsparametern. Vielmehr sind die Instrumente auf die Unternehmensziele und auf die jeweiligen Marktstrategien auszurichten und aufeinander abzustimmen. Schon bei den Ausführungen zur Produkt-, Preis-, Distributions- und Kommunikationspolitik kam zum Ausdruck, daß die Instrumentalvariablen der vier Gestaltungsbereiche jeweils unter dem spezifischen Blickwinkel der einzelnen Politik als Gesamtheit eingesetzt werden.

**Ebenso wie jede Teilpolitik ist auch die gesamte Marketing-Politik, die sich aus den vier Parameterkomplexen zusammensetzt, in sich und auf die übergeordneten Ziele und Strategien abzustimmen.** Je nach Programmstruktur und Struktur der Absatzmärkte kann dies für den gesamten Absatzbereich oder getrennt nach bestimmten Zielmärkten, Marktsegmenten oder Produkten geschehen (vgl. Abbildung 5.37, S. 714).

### 1. Charakterisierung der Problemstruktur

Zur Verdeutlichung der Notwendigkeit und Problematik einer Integration von Produkt-, Preis-, Distributions- und Kommunikations-Politik zur Marketing-Politik erscheint es sinnvoll, die Frage der Zielformulierung sowie die zeitlich-horizontalen und zeitlich-vertikalen Interdependenzen beim Einsatz der Marketingprogramme zu betrachten.

*Ziele*

Bei der Diskussion um die Gestaltung der einzelnen Teilpolitiken wurde sichtbar, daß zum Teil konkurrierende Kriterien zur Beurteilung von Handlungsmöglichkeiten herangezogen werden müssen.

Auch die Planung der Marketing-Politik geht in der Regel von mehreren Zielen aus, die nicht unbedingt kompatibel sein müssen. Solche **Zielkonflikte** müssen von den verantwortlichen Entscheidungsträgern durch die Aushandlung von Zielpreferenzen

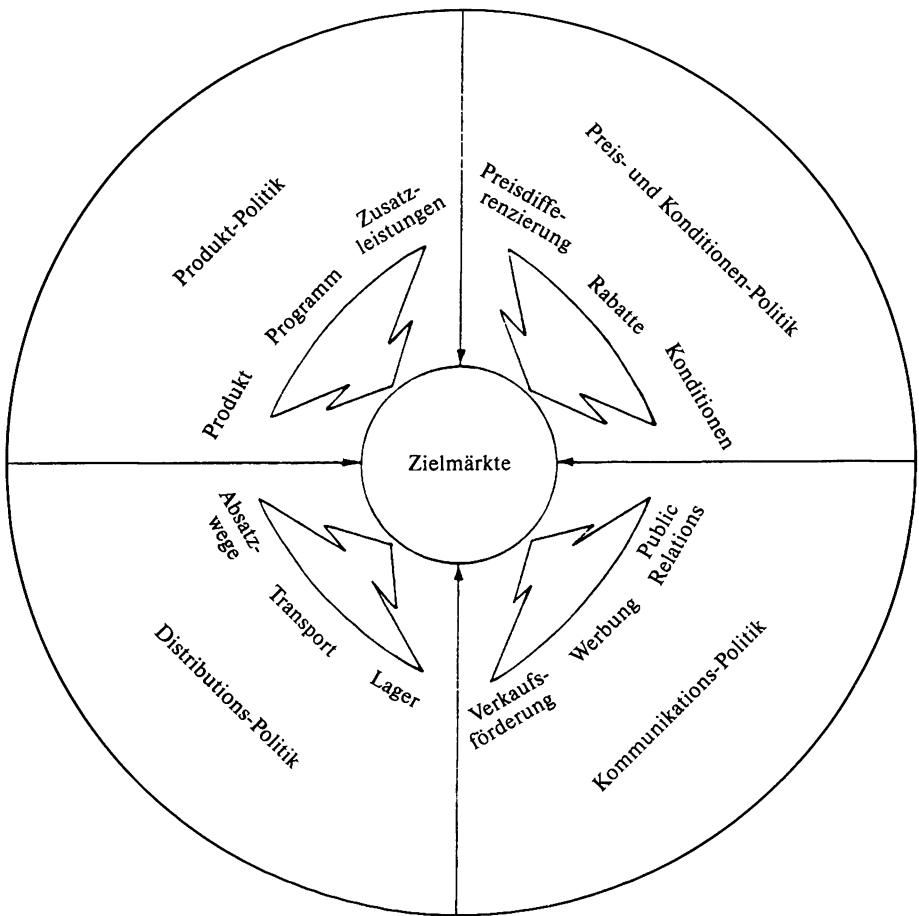


Abbildung 5.37: Die Marketing-Politik

gelöst werden. **Schwieriger noch als die Lösung von Zielkonflikten erscheint allerdings das Auffinden von operationalen Beurteilungskriterien für die einzelnen Teilpolitiken und die gesamte Marketing-Politik.**

Häufig können zwar bestimmte Kriterien operationalisiert werden, die aber dann meistens in keiner nachprüfaren Mittel-Zweck-Beziehung zu den Oberzielen stehen. So läßt sich zwar im Einzelfall sagen, wie sich eine Alternative im großen und ganzen auf die Erfüllung wünschenswerter und einigermaßen operationaler Kriterien wie Kosten, Unabhängigkeit, Flexibilität auswirkt; inwieweit aber der Verwirklichungsgrad dieser Maßstäbe sich beispielsweise in der Erreichung der Ziele Gewinn, Umsatz, Prestige usw. niederschlägt, kann allenfalls tendenziell und hypothetisch beschrieben werden.



Auch die zeitlich horizontalen (funktionalen) Wechselwirkungen zwischen den einzelnen Instrumenten und Teilpolitiken machen eine Integration der Aktionsparameter notwendig und schwierig. **Funktionale Interdependenzen ergeben sich daraus, daß nahezu alle Instrumente zueinander in Beziehungen stehen, die unterstützend, konkurrierend oder bedingend sein können.**

*Zeitlich  
horizontale  
Interdependenzen*

So unterstützen beispielsweise technische Qualität und ansprechendes Design, niedrige Preise sowie reibungslose Distribution die Verkaufsförderung und Werbung, andererseits kann ein falscher zeitlicher Einsatz der Werbung zu Nachfrageeffekten führen, die der mengenmäßigen Programmplanung widersprechen (Erzeugung nicht zu befriedigender Nachfrage oder von Lagerproduktion). Schließlich kann die Herstellung eines bestimmten Sortiments Bedingung für die Inanspruchnahme eines speziellen Absatzweges sein (z. B. bei der Errichtung von Exklusivläden). Die zeitlich horizontalen Beziehungen unterstreichen also, daß die Marketing-Politik zu jedem Zeitpunkt einen Wirkungsverbund darstellt, der nicht nur aus der einfachen Aufsummierung der isoliert geschätzten Auswirkungen der einzelnen Instrumente besteht. Je nach Bemessung und gegenseitiger Abstimmung des Einsatzes der Maßnahmen wird ein stärkerer oder schwächerer Gesamteinfluß auf die Marktgestaltung ausgeübt.

Zeitlich vertikale Interdependenzen bedeuten zunächst, daß die Entscheidung über den Einsatz der verschiedenen Marketinginstrumente nicht nur das gegenwärtige Marketing konkretisiert und festlegt, sondern den **künftigen Handlungsspielraum** teilweise determiniert.

*Zeitlich  
vertikale  
Interdependenzen*

Daneben ist auch der Fall zu berücksichtigen, **daß gegenwärtige Aktionen häufig erst durch nachfolgende Entscheidungen ihre volle Wirkung entfalten können.** Eine Werbekampagne oder ein Absatzweg machen sich unter Umständen erst durch die spätere Einführung eines neuen Produktes richtig „bezahlt“. Weiterhin muß auch beachtet werden, daß die Realisation der einzelnen Instrumentalentscheidungen unterschiedliche Zeiträume beansprucht. Eine Preisentscheidung ist viel schneller zu verwirklichen als der Aufbau eines eigenen Transport- und Lagersystems. Und schließlich verursachen die verschiedenen **time-lags, die zwischen Realisation und Wirksamwerden der vielfältigen Entscheidungen liegen**, ein Abstimmungsproblem der Instrumente im Zeitablauf. Während die zeitliche Wirkung der Produktwerbung nur sehr ungenau abgeschätzt werden kann, dürfte eine Veränderung in den Zahlungs- und Lieferkonditionen relativ schnell durchschlagen. Die Wirksamkeit des Einsatzes von Verkäufern oder auch von Distributionssystemen unterliegt Lernprozessen und erreicht erst mit zeitlichen Verzögerungen ihr volles Ausmaß.

**Entscheidungen über die vielen Komponenten der Marketing-Politik und ihre Realisation sowie die Auswirkungen dieser Entscheidungen vollziehen sich also nicht synchron, wie es eine statische Betrachtungsweise vorspiegelt, sondern diachron, d. h. dynamisch.** Auch daraus ergeben sich Notwendigkeit und Problematik der Integration der Instrumentalvariablen.

Trotz der vielen Hindernisse, die der Gestaltung der Marketing-Politik in Form der Zielpolitik und der zeitlich horizontalen und vertikalen Interdependenzen ent-

gegenstehen, erfordert der Marketingansatz, der mit Blick auf die strategiebedingten Zielmärkte die Marktgestaltungsmaßnahmen als ein Ganzes betrachten muß, eine möglichst konsistente Integration aller Maßnahmen. Die Probleme, die dabei auftauchen, sind also keineswegs akademischer, sondern praktischer Natur. Sie verdeutlichen den Unterschied zur klassischen mikroökonomischen Theorie, die allein auf einem Instrument, nämlich dem Preis, der aus dem Kräftespiel von Angebot und Nachfrage hervorgeht, ihre Erklärungen und Gestaltungsempfehlungen für den Warenverkehr aufbaut. Die Handlungsmöglichkeiten bestehen aber nicht nur in alternativen Preissetzungen, sondern in einer unübersehbaren Menge von Kombinationsmöglichkeiten einer Vielzahl von Instrumenten, die jeweils viele verschiedene Ausprägungen annehmen können.

**Das Alternativenfeld ist nicht nur praktisch unüberschaubar, Alternativen im Sinne der Entscheidungslogik sind gar nicht formulierbar, da die einzelnen Handlungsmöglichkeiten wegen der Komplexität des Gegenstandes sich weder vollständig gegenseitig ausschließen noch vergleichbar gemacht werden können.**

Hinzu kommt das generelle Problem der Prognose zukünftiger Umweltveränderungen wie Reaktionen der Konkurrenz, technischer Fortschritt, institutionelle und sozio-kulturelle Daten sowie die unüberwundenen Schwierigkeiten einer einigermaßen exakten quantitativen Abschätzung der Wirksamkeit einzelner Instrumente.

## 2. Lösungsansätze

Die Problematik der Anwendung analytischer Lösungsverfahren war schon vereinzelt bei der Diskussion der einzelnen Teilpolitiken angeklungen. Auf das noch komplexere Gestaltungsproblem der Marketing-Politik können sie nur durch Anpassung des Gegenstandes an die Methode, d. h. unter sehr einschränkenden Prämissen angewandt werden. Auch in relativ einfach gelagerten Fällen und bei sehr starker Abstraktion von der Wirklichkeit können die analytischen Methoden nur begrenzt Auskünfte zur Entscheidungshilfe geben. Ein zusätzliches Problem, das die Zweckmäßigkeit der analytischen Methoden in Frage stellen kann, ergibt sich durch die hierdurch verursachten Kosten.

Eine weitere Möglichkeit stellt die Computer-Simulation dar. Grundlage dieses Verfahrens ist die Erarbeitung eines Modells, das die Marktbedingungen und ihre Beziehungen zu den absatzpolitischen Instrumenten in relativ globaler Weise wiedergibt. Meinungen von Experten, Daten der Vergangenheit, Ergebnisse spezieller Marktuntersuchungen sowie logische und mathematische Verknüpfungen dieser Größen bilden die Ausgangsgrößen, mit deren Hilfe die Beziehungen im Marketingsystem simuliert werden. Kennzeichnend für die Simulation ist, daß keine Zielfunktion und prinzipiell – wird von den Speicherproblemen abgesehen – keine Beschränkungen hinsichtlich der Zahl der Parameter und Relationen vorgegeben sind. Es wird keine Lösung durch Lösungsalgorithmen angestrebt, sondern lediglich eine Beob-

achtung des Modells unter verschiedenen Bedingungen. Mit Hilfe von Sensitivitätsanalysen (vgl. Teil 7, S. 949 ff.) werden die in das Modell eingegangenen Hypothesen zumindest soweit getestet und modifiziert, daß sich bei geringfügiger Datenveränderung keine unsinnigen Ergebnisse in anderen Teilgebieten des Systems ergeben. Hat das Modell eine befriedigende innere Konsistenz erreicht, so kann es für die Entwicklung der Marketing-Politik als **künstlicher Testmarkt** verwandt werden. Verschiedene sinnvoll erscheinende Kombinationen von Marketinginstrumenten werden eingegeben und ihr Einfluß auf Nachfrage und Verkauf getestet. Auf diese Weise kann die Entscheidung über die Gestaltung der Marketing-Politik vorbereitet und verbessert werden.

Da die Anzahl der Parameter in der Regel sehr hoch ist, ist zumeist weder eine vollständige Überprüfung der Konsistenz des Modells im Wege der Sensitivitätsanalyse möglich – nur einige signifikante Parameterkonstellationen werden herausgegriffen – noch kann das Testen unterschiedlicher Marketing-Politiken in voller Vielfalt erfolgen. Schließlich müssen die Probleme gesehen werden, die sich bei jedem Modell durch die relativ hohe Abstraktion von der Realität und die unvollkommene Information ergeben. So kann das Modell Beziehungen unrichtig wiedergeben, Scheinrelationen aufstellen und wichtige Zusammenhänge übersehen.

Die Computer-Simulation stellt sozusagen einen künstlichen Test unterschiedlicher Verhaltensweisen und Kombinationen absatzpolitischer Instrumente dar. Demgegenüber ist der Testmarkt ein Experiment in realen Verhältnissen, ein sogenanntes Feldexperiment. Durch den Einsatz unterschiedlicher Kombinationen der Submixes auf realen Märkten ließe sich tatsächlich die Effizienz verschiedener Entscheidungen überprüfen. Es leuchtet aber unmittelbar ein, daß der wirkungsvollen Anwendung dieser Methode schwerwiegende Hindernisse entgegenstehen, die hier nur angedeutet werden können. Selbst wenn es gelingt, mehrere einigermaßen geschlossene Testmarktgebiete aufzufinden, so lassen sich doch immer nur wenige Marketing-Politiken testen. Besonders problematisch sind zudem die Vergleichbarkeit der Bedingungen, die Beobachtungen, Kontrolle und Wirkungsschätzung fremder Einflüsse, die zeitliche Abgrenzung des Experiments und die Auswertung und Interpretation der Ergebnisse. Hinzu kommen die hohen Kosten und der große Zeitaufwand, den dieses Verfahren erfordert. **Deswegen ist Testmarketing zur Beurteilung gesamter Marketing-Konzeptionen weniger geeignet als zur Überprüfung der tendenziellen Nachfragewirksamkeit einzelner Variablen**, so etwa einer neuen Verpackung, einer besonderen Werbeform oder einer Preisänderung.

*Testmarkt*

Integrierte Marketinginformationssysteme, die mit Hilfe von Datenmodellen (vgl. Teil 3, S. 357 ff.) den Informations- und Warenfluß abbilden und durch (teil)automatische Datengewinnung (z. B. Scanning, Betriebsdatenerfassung) unterstützt werden, helfen ebenfalls, die verschiedenen Aktionsfelder des Marketing abzustimmen (vgl. Scheer 1988, Zentes 1987).

Wegen der geringen Übereinstimmung zwischen der Problemstruktur der Gestaltung der Marketing-Politik auf der einen und der Leistungsfähigkeit der diskutierten Problemlösungshilfen auf der anderen Seite, können diese Lösungstechniken bisher allenfalls zur isolierten Untersuchung einzelner Marketinginstrumente herangezogen werden. Die notwendige Integration aller Instrumente zur Marketing-Politik müssen die Entscheidungsträger in der Praxis vorwiegend mit Hilfe einfacher Heuristiken im Sinne von Faustregeln vollziehen. Die Gewichtung und gegenseitige Abstimmung der Parameter ist dabei weitgehend von den **Erfahrungen der Vergangenheit** und den daraus entstehenden Zukunftsprognosen abhängig. Diese Erfahrungen leiten sich aus der Unternehmensgeschichte insgesamt und/oder aus der beruflichen oder persönlichen Entwicklung der einzelnen Entscheidungsträger ab.

Neben den genannten „sachlichen“ Hilfen der Entscheidungsfindung üben **organisatorische Elemente** wie Machtstruktur und hierarchische Struktur informelle Beziehungen und Führungsstil Einflüsse auf die relative Gewichtung der Instrumente aus. Den vielfältigen Marktgestaltungsmöglichkeiten stehen nämlich in der Regel knappe Ressourcen in Form von Kosten- oder Finanzbudgets gegenüber, um die die verschiedenen Marktgestaltungsprogramme konkurrieren. Insofern ist in der endgültigen Aufteilung der Mittel auf die verschiedenen Parametergruppen nicht in erster Linie nur eine „sachgerechte“ Lösung, sondern insbesondere auch ein Kompromiß als Ergebnis eines Verhandlungsprozesses zu erblicken.

## V. Marketingkontrolle

Die Entwicklung von Marketingstrategien sowie der logisch nachgeordnete Entwurf und die Durchführung von Handlungsprogrammen basieren auf Prognosen über die den Absatzerfolg bestimmenden Parameter in der Unternehmung selbst und in der für sie relevanten Umwelt. Die strategischen und programmbezogenen Entscheidungen stützen sich daher auf mehr oder weniger unsichere Daten. Sowohl die Handlungsprogramme der Marketing-Politik, als auch die Marketingstrategien bedürfen der ständigen Kontrolle und Anpassung an die tatsächlich eingetretene bzw. sich abzeichnende Entwicklung der Unternehmungs- und Umweltdaten. **Marketingkontrolle bedeutet demnach eine umfassende und systematische Analyse der Abweichungen, die zwischen den Planvorstellungen und den Ergebnissen realisierter Marketingkonzeptionen auftreten.** Gegenstand der Kontrolle sind dabei nicht nur die Programme der Marketing-Politik, sondern auch die vorgelagerten Marketingstrategien und die diesen wieder übergeordneten Marketingziele.

Die Kontrolle dient dabei sowohl der Sicherstellung, daß Aktivitäten auch in der geplanten Form durchgeführt werden, als auch dem eigenen Lernprozeß, nämlich der Überprüfung der in der Planung verwendeten Prognosen.

# 1. Strategische Kontrolle

Im marketingstrategischen Bereich lassen sich Aussagen über den tatsächlichen Erfolg meist erst in einem sehr späten Stadium der Realisierungsphase machen, da Zusammenhänge zwischen Ursache (marketingstrategische Entscheidung) und Wirkung (Schaffung und Ausschöpfung eines Erfolgspotentials) häufig erst stark zeitverschoben beobachtbar sind. Die kontinuierliche Verfolgung einer Marketingstrategie erfordert andererseits meist eine erhebliche Bindung von Unternehmensressourcen. Bei einer nachträglichen Feststellung einer bedrohlichen Abweichung aufgrund fehlerhafter Einschätzung der Umwelt oder diskontinuierlicher Entwicklung werden die getroffenen Entscheidungen deshalb nur noch unter hohen Verlusten reversibel sein.

*Probleme der strategischen Marketingkontrolle*

Neben der großen Reichweite des Planungshorizontes und der damit verbundenen Unüberschaubarkeit und Unsicherheit der Handlungsfolgen muß die strategische Kontrolle eine permanente, den gesamten strategischen Planungsprozeß begleitende Aufgabe darstellen. Keinesfalls darf sie nur nach festgelegten Zyklen oder gar nur in Form eines nachträglichen Soll-Ist-Vergleichs durchgeführt werden. Ihre zentrale Zielsetzung besteht einerseits darin, die in der strategischen Marketingplanung getroffenen Annahmen laufend auf ihre weitere Gültigkeit hin zu überprüfen und gegebenenfalls auf Bedrohungen und dadurch notwendige Veränderungen hinzuweisen (**Prämissenkontrolle**). Diese Prämissenkontrolle erfüllt eine wichtige Lernfunktion und verbessert durch das Ausschalten nicht mehr gültiger Annahmen die Qualität der strategischen Pläne. Andererseits muß überprüft werden, ob die Verwirklichung der strategischen Pläne den in ihnen enthaltenen Soll-Werten, Zwischenzielen oder Meilensteinen entspricht (**Durchführungskontrolle**). Durch Vergleiche zwischen Planwerten und Istwerten können mögliche Abweichungen festgestellt und durch Abweichungsanalysen untersucht werden (vgl. Trux u. a. 1988, Steinmann/Schreyögg 1990). Dazu ist etwa der Fall denkbar, daß im Zuge einer Ursachenanalyse für das Zurückbleiben des tatsächlichen Marktanteils eines Produktes hinter dem geplanten festgestellt wird, daß in einer früheren Phase der strategischen Planung u. a. eine falsche Zielgruppenklassifizierung vorgenommen wurde. Hätte sich demgegenüber bei einer Ursachenanalyse herausgestellt, daß von falschen Annahmen über die Entwicklung des Konsumentenverhaltens der angesprochenen Zielgruppe ausgegangen wurde, läge eine Prämissenkontrolle vor.

*Formen der strategischen Kontrolle*

Wenn ungewollte Handlungsfolgen strategischer Entscheidungen festgestellt werden, ist der Gestaltungsspielraum für Gegenmaßnahmen meist schon sehr stark eingeschränkt. Es ist daher notwendig, mögliche negative Entwicklungen bereits in einem frühen Stadium durch das Erkennen **schwacher Signale** (vgl. Ansoff 1976) zu antizipieren, um somit rechtzeitig Gegenmaßnahmen treffen zu können. Beispielsweise kann ein frühzeitiges Erkennen bestimmter Trends in der Bevölkerungsentwicklung auf das Schrumpfen eines strategisch bedeutsamen Marktes hinweisen. Eine im Unternehmen institutionalisierte **Frühaufklärung/Frühwarnung** kann aber auch gleichzeitig auf in der Zukunft liegende Chancen oder Gelegenheiten aufmerksam machen.

### *Dilemma der Kontrolle*

Zur Bewältigung der erheblichen Informationsprobleme muß vor allem eine Mobilisierung der entsprechenden Informationsverarbeitungsmöglichkeiten bei allen Unternehmensmitgliedern angestrebt werden. **Ziel ist es, die Verantwortlichen auf allen Ebenen des Unternehmens so zu sensibilisieren, daß sie für mögliche Anzeichen des bevorstehenden Wandels empfänglich werden und bereit sind, dies in eine Strategie umzusetzen.** Die Erreichung der Kontrollziele wird allerdings durch das **Dilemma der Kontrolle** erschwert. Während nämlich bei der Durchführungskontrolle von der uneingeschränkten Gültigkeit eines Planes ausgegangen und dessen Prämissen nicht in Frage gestellt werden, ist es gerade Ziel der Prämissenkontrolle, die Planprämissen zur Disposition zu stellen (vgl. Trux u. a. 1988). Die entgegengesetzten Wirkungen dieser beiden Formen der strategischen Kontrolle müssen daher bei deren Ausübung berücksichtigt werden.

### *Strategisches Controlling*

Die Aufgabe der strategischen Kontrolle wird in der Praxis zunehmend durch das **strategische Controlling** wahrgenommen. Dessen funktionaler Aufgabenbereich umfaßt aber neben der Kontrolle generell auch Planungs- und Koordinationstätigkeiten sowie die Informationsbeschaffung und -versorgung. Im Mittelpunkt der strategischen Kontrolltätigkeiten stehen nach empirischen Erkenntnissen vor allem die Analyse von Abweichungsursachen, die Kontrolle der Planeinhaltung sowie der Aufbau und die Dokumentation von Erfahrungen (vgl. Coenenberg/Günther 1990).

### *Marketing-Audit*

Für die kritische Hinterfragung angewandter Verfahren, Annahmen sowie organisatorischer Regelungen wird im Rahmen des strategischen Marketing-Controllings neuerdings häufiger der Begriff **Marketing-Audit** verwendet. Darunter versteht man eine rechtzeitige und umfassend koordinierte Anpassung des marktbezogenen Führungssystems an Umweltveränderungen unter Berücksichtigung der sich ständig weiterentwickelnden Informations- und Planungstechnologien (vgl. Köhler 1991). Marketing-Audit umfaßt neben der Prüfung der verwendeten Planungs- und Kontrollverfahren und verfolgten Marketing-Strategien auch die Überwachung des operativen Marketing-Mix-Einsatzes sowie der organisatorischen Gestaltung der Marketingaktivitäten (vgl. Abbildung 5.38).

## 2. Operative Kontrolle

Die Kontrolle operativer Marketingpläne ist eine Aufgabe des **operativen Marketing-Controllings**. Obwohl die Controlling-Konzeption insgesamt umfassender zu sehen ist, liegt ein wesentlicher Schwerpunkt ihrer Aufgaben in der Kontrolle der Einhaltung operativer Planvorgaben und in der Analyse von Abweichungen. Zu diesem Zweck muß das operative Marketing-Controlling Informationen gewinnen, die relevante Plan- und Zielabweichungen anzeigen und damit Maßnahmenüberlegungen auslösen können. Abbildung 5.39 zeigt den Prozeß der Marketingkontrolle.

## Marketing-Audit

<b>Verfahrens-Audit:</b> Prüfung <ul style="list-style-type: none"> <li>– der Planungsverfahren</li> <li>– der Kontrollverfahren</li> <li>– der Informationsversorgung</li> </ul>	<b>Strategien-Audit:</b> Prüfung <ul style="list-style-type: none"> <li>– der zugrunde gelegten Prämissen</li> <li>– der strategischen Ziele</li> <li>– der Konsistenz von Schlußfolgerungen</li> </ul>
<b>Marketing-Mix-Audit:</b> Prüfung <ul style="list-style-type: none"> <li>– der Vereinbarkeit mit strategischen Grundlinien</li> <li>– der wechselseitigen Maßnahmenabstimmung</li> <li>– der Mittel-Zweck-Angemessenheit</li> </ul>	<b>Organisations-Audit:</b> Prüfung <ul style="list-style-type: none"> <li>– der vollständigen Berücksichtigung von Marketing-Aufgaben</li> <li>– der aufgabenentsprechenden Organisationsform</li> <li>– der Koordinationsregelungen</li> </ul>

Abbildung 5.38: Einsatzbereiche des Marketings-Audit

(in Anlehnung an Köhler 1991)

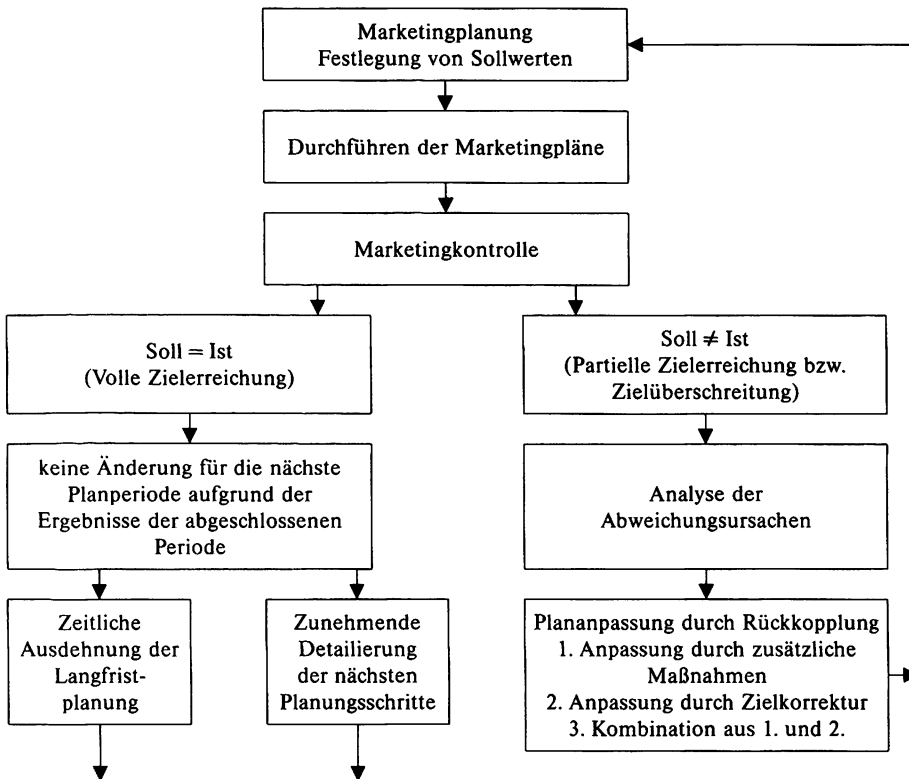


Abbildung 5.39: Prozeß der Marketingkontrolle

(in Anlehnung an Meffert 1986)

Der Kontrollprozeß, das heißt die zielgerichtete Gewinnung und Verarbeitung von Kontrollinformationen, läßt sich in sechs Phasen unterteilen:

- 1) Festlegung aussagefähiger Kontrollgrößen,
- 2) Bestimmung der Schwankungsbereiche,
- 3) Erfassung der Ist-Werte,
- 4) Vergleich von Soll- und Istwerten,
- 5) Analyse der Abweichungen,
- 6) Ergreifen von Maßnahmen.

Die Marketingkontrolle kann sowohl auf **unmittelbare Erfolgsindikatoren** (z. B. Umsatz) als auch auf **mittelbar ökonomische Indikatoren** wie das Unternehmens- oder Produktimage abzielen.

Bezogen auf den Kontrollbereich kann zwischen submixbezogener und gesamtmixbezogener Kontrolle unterschieden werden. Die **submixbezogene Marketingkontrolle** bezieht sich auf einzelne absatzpolitische Instrumente, z. B. wie Werbeerfolgskontrolle. Erstreckt sich die Marketingkontrolle auf die Erfolgswirkung des gesamten Marketing-Mix, spricht man von **gesamtmixbezogener Marketingkontrolle** (vgl. Nieschlag u. a. 1991; Meffert 1986). Das Problem hierbei ist festzustellen, inwieweit die Ergebnisse von den Marketingentscheidungen wirklich beeinflußt werden. Bei der submixbezogenen Kontrolle treten darüber hinaus Zurechnungsprobleme durch den Wirkungsverbund des Marketing-Mix auf (vgl. Köhler 1991).

Die erste Aktivität dieses Kontrollprozesses besteht in der Festlegung aussagefähiger Kontrollgrößen und eines Schwankungsbereiches, außerhalb dessen Anpassungsmaßnahmen als erforderlich erscheinen.

#### *Auswahl von Kontroll- größen*

Die in der Praxis am häufigsten anzutreffenden Kontrollgrößen sind am Gewinnziel der Unternehmung orientiert. Häufig werden Umsatz, Marktanteil und Deckungsbeiträge als Kontrollgrößen genutzt. Hilfreich bei der Marketingkontrolle ist auch das Verwenden von **Kennzahlen**, z. B. das Verhältnis Gewinn zu Kapital oder Deckungsbeitrag zu Umsatz, oder auch spezifischere Verhältniszahlen wie die Relation Umsatz zu Werbekosten oder Umsatz zu Verkaufsfläche. Entsprechend der Definition des Gewinnes bieten sich Kontrollgrößen an, die sich unmittelbar auf die Komponenten Erlös oder Kosten beziehen. Solche Größen sind

- (1) innerhalb der Produkt-Politik z. B. die Herstellungs- und Vertriebskosten eines bestimmten Produktes oder einer Produktgruppe; Umsatzänderung aufgrund von Maßnahmen der Produktgestaltung; die Kosten der produkt- bzw. produktgruppenbezogenen Zusatzleistungen;
- (2) innerhalb der Preis- und Konditionen-Politik z. B. Umsatzänderung aufgrund von Maßnahmen der Preis-, Rabatt- oder Konditionenfestlegung; der Erlös eines bestimmten Produktes oder einer Produktgruppe;
- (3) innerhalb der Distributions-Politik z. B. der Umsatz eines bestimmten Verkäufers, eines Absatzweges oder eines Absatzbereiches bzw. Marktsegmentes;



- (4) innerhalb der Kommunikations-Politik z. B. die Kosten für Verkaufsförderung und für Werbung; die Werbekosten für bestimmte Zielgruppen; die Werbekosten je Umsatzeinheit.

Der Umsatz wird dabei häufig – vor allem dann, wenn ein einigermaßen konstantes Verhältnis zwischen Umsatz und Gewinn vermutet wird – als wichtigster Erfolgsindikator betrachtet. Sicherlich ist der Umsatz ein wichtiger Indikator des Absatzserfolges einer Unternehmung, eine Beschränkung auf diese Kennzahl allein kann allerdings zu folgenschweren Fehlentscheidungen führen. Unbedingt notwendig ist eine **gleichzeitige Umwelt-, vor allem Konkurrenzanalyse** sowie eine Analyse der Kostenentwicklung (vor allem absatzbezogener Kostenarten) im eigenen Unternehmen. Besondere Aufmerksamkeit wird häufig – gerade auch vor dem Hintergrund der Erfahrungskurven- und Portfolio-Analyse – der Analyse der **Marktanteilsentwicklung** gewidmet, z. B. je Produkt, Produktgruppe, Kundengruppe, Absatzbereich oder pro Periode sowohl der eigenen Unternehmung wie auch der Konkurrenten.

Das Umsatzstreben steht zum Gewinnziel dann in einem konkurrierenden Verhältnis, wenn eine Umsatzsteigerung nur durch Preissenkungen oder durch stark steigende Kosten realisiert werden kann. Deshalb ist die Untersuchung der Marketingkostenentwicklung eine Komponente sinnvoller Umsatzanalysen. Marketingkosten sollen dabei all die Kosten umfassen, die aufgrund der Bemühungen entstehen, einen potentiellen Käufer zum Kauf von Produkten der Unternehmung zu veranlassen – man könnte sie als Akquisitionskosten bezeichnen –, sowie die Kosten der physischen Distribution. Allerdings ist die genaue Abgrenzung der Akquisitionskosten recht schwierig. Zu den Abgrenzungsschwierigkeiten kommt noch das Problem ihrer Zurechnung auf einzelne Produkte, Kunden, Absatzwege oder andere Zuordnungsgrößen.

*Marketingkosten*

Erfolgt die Zurechnung der Marketingkosten auf die verschiedenen Zuordnungskriterien auf Teilkostenbasis, also differenziert nach zurechenbaren und nicht zurechenbaren Kosten, so läßt sich eine ganze Reihe von (Brutto-)Erfolgsgrößen (Deckungsbeiträgen) ermitteln. Der Deckungsbeitrag z. B. eines Produktes kann eine wesentlich aussagekräftigere Information bieten als eine reine Umsatzziffer. Eine Verfeinerung der Vorgabe- und Kontrollgröße läßt sich durch eine differenzierte Deckungsbeitragsrechnung (vgl. Teil 9, S. 1264) erreichen. Es lassen sich für viele marketingrelevante Entscheidungstatbestände jeweils Deckungsbeiträge ermitteln. Beispiele dafür sind Deckungsbeiträge von Produktgruppen, Vertretern, Bezirken, Absatzkanälen, Kundengruppen, Niederlassungen usw. **Die Kontrolle derartiger Deckungsbeiträge kann Anregungen geben, bestimmte Produkte, Gebiete oder Verkaufsorgane stärker zu forcieren oder aber auf längere Sicht aufzugeben.**

*Differenzierte Deckungsbeiträge*

Eine Ergänzung der Deckungsbeitragsinformation ist erforderlich, um die Entwicklung des Erfolgsbeitrages eines Produktes im Zeitablauf zum Ausdruck zu bringen. Für Konsum- wie für Investitionsgüter kann ein gewisser Lebenszyklus angenommen werden (vgl. Abbildung 5.19, S. 664), von dessen Verlauf die Höhe der Deckungsbeiträge abhängt. Die Kontrolle eines Produktdeckungsbeitrages erfordert daher einen zusätzlichen Hinweis, **ob es sich um ein Produkt in der Wachstumsphase oder um ein „alterndes“ Produkt handelt.**

Durch die Einbeziehung differenzierter Deckungsbeiträge werden die oben eingeführten Kontrollgrößen der einzelnen Submixes ergänzt. Zusätzliche Informationen sind erforderlich zur frühzeitigen Kontrolle von Tatbeständen, die sich im Rechnungswesen nicht rechtzeitig genug niederschlagen, um noch wirkungsvolle Anpassungsmaßnahmen einleiten zu können. Nicht quantifizierbare Ziele wie Prestige und Macht oder folgenreiche Umweltentwicklungen wie technischer Fortschritt, sozialer Wandel usw. bedürfen zu ihrer Erfassung der vielfältigen Methoden der empirischen Sozialforschung, wie sie weiter oben beschrieben wurden (vgl. Abschnitt II.3.)

*Bestimmung  
eines Schwan-  
kungs-  
bereiches*

Nicht jede Abweichung eines Ist-Wertes vom geplanten Wert erfordert eine Anpassungsmaßnahme. Vielmehr sind geringfügige Abweichungen in aller Regel zufallsbedingt. Aus diesem Grunde erfolgt bei der Bildung von Kontrollgrößen gleichzeitig die Festlegung von Schwankungs- oder Toleranzbereichen, innerhalb derer Ist-Werte von den Soll-Größen abweichen dürfen, ohne daß handelnd eingegriffen wird. Erst wenn signifikante Abweichungen auftreten, werden Abweichungsanalysen und gegebenenfalls Korrekturmaßnahmen erforderlich. Wichtig ist dabei, daß nicht nur Abweichungen berücksichtigt werden, die zu einer geringeren Zielerreichung führen, sondern auch Abweichungen mit einem positiven Zielbeitrag. Denn aus deren Ursachenanalyse können wichtige Informationen für nachfolgende Planungsprozesse gewonnen werden.

*Statistische  
Toleranzen*

Für die Beurteilung der Abweichungen werden häufig Verfahren vorgeschlagen, die der statistischen Qualitätskontrolle entlehnt sind. Um einen Normwert, der als Mittelwert einer statistischen Normalverteilung angesehen wird, wird ein Streubereich von z. B. 2 oder 3 Standardabweichungen gelegt. Werte, die außerhalb dieses Streubereiches liegen, werden nicht mehr als im Sinne der gewählten Verteilung normal angesehen.

*Simulation  
von Abwei-  
chungen*

Für die Anwendung bei der Marketingkontrolle stößt ein solches Verfahren auf Schwierigkeiten. Einmal dürften die Abweichungs„ereignisse“ kaum als unabhängig voneinander zu betrachten sein, zum andern fehlt die statistische Masse, die es ermöglicht, eine Normalverteilung anzunehmen. Als Signifikanzkriterium (Toleranz) dient daher in der Regel das Maß der vermuteten Beeinflussung des Gewinnes oder der Rentabilität. Der Einfluß von Kontrollgrößenänderungen auf das Zielkriterium kann unter Umständen mit Hilfe einer Sensitivitätsanalyse abgeschätzt werden. In verschiedenen Simulationsläufen werden die Kontrollwerte planmäßig verändert und es wird beobachtet, welche Konsequenzen sich für den Gewinn ergeben. Dabei ist festzulegen, welche Gewinnabweichung als so beachtlich erscheint, daß Anpassungsmaßnahmen ergriffen werden müssen. Diejenige Abweichung der Kontrollgröße, die diese Gewinnveränderung verursacht, gilt dann als signifikant. Zweckmäßigerweise werden solche Simulationen mit Hilfe der EDV durchgeführt.

*Erfassung der  
Ist-Werte und  
Soll-Ist-  
Vergleich*

Die Erfassung der Ist-Werte erfolgt durch die Auswertung von Absatz- und Kostenstatistiken und daran anschließenden Berechnungen von Kennzahlen. Die dadurch ermittelten Ist-Werte werden schließlich mit den aus den Plänen abgeleiteten Soll-Werten verglichen. Werden dabei signifikante Abweichungen festgestellt, müssen die ursächlichen Einflußfaktoren identifiziert und analysiert werden.

Welche Anpassungsmaßnahmen im konkreten Fall erforderlich sind, bestimmen die Höhe der Kontrollgrößenabweichungen und die erwartete Umweltentwicklung. Zunächst wird die Unternehmung häufig versuchen, sich durch die Variation eines ihrer Marketingprogramme oder des gesamten Marketing-Mix an die veränderten Gegebenheiten anzupassen. Solche Maßnahmen sind z. B. die Wahl einer geschmackvolleren Verpackung, eine Preissenkung, intensivere Funk- und Fernsehwerbung, eine Verbesserung des Kundendienstes usw. Erst wenn Programmvariationen keinen Erfolg versprechen, werden die Marketingstrategien zu überprüfen sein.

## Kommentiertes Literaturverzeichnis

Als mittlerweile „klassische“ einführende Lehrbücher in das Gebiet der Absatzwirtschaft bzw. des Marketing gelten: KOTLER (1982), MEFFERT (1986), NIESCHLAG u. a. (1991), TIETZ (1989), LEITHERER (1989). Speziell den Investitionsgüterbereich behandeln BACKHAUS (1990), PLINKE (1985) und ENGELHARDT/GÜNTER (1981).

Als umfassendes Nachschlagewerk ist das von TIETZ (1974) herausgegebene Handwörterbuch der Absatzwirtschaft zu empfehlen. ZENTES (1988) hat ein handliches Marketing-Lexikon vorgelegt.

Zur Vertiefung der folgenden Problembereiche eignen sich insbesondere:

- Marktforschung und Marktstrategien: BEREKOVEN u. a. (1989), BERNDT (1990), KREILKAMP (1987)
- Programme der Marktgestaltung: BÖCKER (1990), NIESCHLAG u. a. (1991)
- Marketing-Politik: BÖCKER (1988), KAAS (1973), KÖHLER (1991), SCHMALEN (1982), SIMON (1982)
- Marketing-Kontrolle: BÖCKER (1988), KIENER (1980)
- EDV und Marketing: ZENTES (1987)

## Fragen und Aufgaben zur Selbstkontrolle und Vertiefung

1. Nennen Sie Gemeinsamkeiten von Marketing und traditionellem Absatzbegriff! Worin liegt die Besonderheit des Marketing?
2. Diskutieren Sie anhand des Marketing die Wertfreiheit und den gesellschaftlichen Bezug der Betriebswirtschaftslehre!
3. Welche negativen Wirkungen des kommerziellen Marketing sehen Sie und wie können diese Ihrer Meinung nach vermindert werden?

4. In welchen Fällen gibt auch eine funktionsorientierte Unternehmensorganisation Gewähr für eine marktorientierte Unternehmensführung?
5. Welche Argumente sprechen für oder gegen die Matrix-Organisation zur Durchsetzung einer marketingorientierten Unternehmenspolitik?
6. Welche Schwierigkeiten ergeben sich bei der Abbildung des individuellen Käuferverhaltens im Rahmen von Totalmodellen?
7. Welche Beziehungen sehen Sie zwischen den aufgezählten Elementen von Marktmodellen und einzelnen Modellen des Käuferverhaltens?
8. Weshalb ist die Beschäftigung mit dem Verhalten der Käufer für das Marketing von so großer Bedeutung?
9. Welche Beziehungen bestehen zwischen Beobachtung und Befragung auf der einen und Experiment auf der anderen Seite und in welchen Möglichkeiten der Marktforschung spiegelt sich dieser Zusammenhang wider?
10. Welchen Einschränkungen ist die Brauchbarkeit von Testmarktergebnissen unterworfen?
11. Welche Schwierigkeiten können bei einer langfristigen Prognose mittels der Delphi-Methode auftreten?
12. Welche Annahmen werden ganz allgemein bei der Anwendung beliebiger Prognoseverfahren gemacht?
13. Welche Gründe können für laterale Diversifikationsstrategien bestimmend sein?
14. Inwiefern bilden Verhaltensweisen der Abnehmer die Grundlage für Marketingstrategien?
15. Welche Informationen können aus der Analyse von Produktlebenszyklen und Erfahrungskurven für die Entwicklung von Marketing-Strategien gezogen werden?
16. Welchen Zwecken dient die Ableitung von Normstrategien in der Portfolio-Analyse?
17. Ist in der Systematisierung der absatzpolitischen Instrumente ein zentrales Marketingproblem zu erblicken?
18. Welche Argumente sprechen für oder gegen den Produktbegriff, der für die Beschreibung der Produkt-Politik gewählt wurde?
19. Zeigen Sie den Zusammenhang zwischen der Gestaltung der technischen Lebensdauer von Produkten und der Produktionsprogrammgestaltung auf und nennen Sie einzel- und gesamtwirtschaftliche Argumente des Für und Wider dieses absatzpolitischen Instruments!
20. Nennen Sie Beispiele für kosten- und/oder nachfragemäßig interdependente Produkte! Würden Sie für solche Produkte kostenorientierte, nachfrageorientierte oder konkurrenzorientierte Preisbildung vorschlagen?

21. Zeigen Sie die Möglichkeiten und Grenzen einer Preispolitik auf der Grundlage der Erfahrungskurve auf!
22. Welche Gründe sprechen für oder gegen eine weitgehende Konzentration auf das Instrument „Preis“ im Rahmen der Marktgestaltungsdiskussion?
23. Stellen Sie Vor- und Nachteile des skimming- und penetration-pricing als alternative Preisstrategien bei der Einführung neuer Produkte dar!
24. Diskutieren Sie die Brauchbarkeit der Break-even-Analyse zur Beurteilung der Erfolgsträchtigkeit neu zu entwickelnder Produkte!
25. Wodurch unterscheiden sich die Absatzwege von der „physical distribution“?
26. Inwiefern beeinflußt die Gestaltung der Absatzwege die Gestaltung von Transport und Lagerhaltung?
27. Wie ist die Stellung des Großhandels und des Einzelhandels in den Absatzwegen der Gegenwart zu beurteilen? Nennen Sie Beispiele für Absatzwege, auf denen der Hersteller bzw. der Großhandel bzw. der Einzelhandel die stärkste Machtposition im Rahmen des Absatzkanals hat!
28. Formulieren Sie die Bedingungen dafür, daß sich die Errichtung eines Zweigwerkes zur Verbesserung der Distribution kostenmäßig lohnt!
29. Kennzeichnen Sie den Zusammenhang zwischen Absatzweggestaltung und Kommunikations-Politik!
30. Zeigen Sie anhand der Kommunikations-Politik einige mögliche Beziehungen zwischen öffentlichen und privat-wirtschaftlichen industriellen Interessen auf! Nennen Sie Beispiele von komplementären und konfliktären Interessenkonstellationen!
31. Beschreiben Sie, warum das Problem der exakten Werbeerfolgskontrolle und Werbebudgetermittlung unlösbar erscheint und diskutieren Sie die Frage der Suboptimalität der praktischen Ersatzverfahren!
32. Finden Sie für Abbildung 5.1 (Grundstruktur eines Marketingsystems) weitere mögliche Beziehungen zwischen Elementen, die bei mehr kurzfristiger Betrachtung zu berücksichtigen sind!
33. Wo sehen Sie nach Betrachtung der Modelle des Käuferverhaltens und der Marktgestaltungsprogramme praktische Ansätze zur Gestaltung der Nachfrage nach Investitionsgütern?
34. Zeigen Sie anhand von Beispielen den Zusammenhang zwischen der Gestaltung der Marketing-Politik und der Struktur der Unternehmungsorganisation auf!
35. Welche Hilfestellung kann die Computer Simulation bei der Gestaltung der Marketing-Politik geben?

36. Welche Informationsmöglichkeiten bieten differenzierte Deckungsbeiträge im Rahmen der Marketingkontrolle?
37. Erläutern Sie die Rolle von Datenmodellen für die Informationsgewinnung im Marketing!
38. Erläutern Sie anhand je eines Beispiels die Wirkungsweise der in Abbildung 5.31 genannten Eigenschaften auf die Absatzwegegestaltung!
39. Für ein Diversifikationsvorhaben gibt es verschiedene Realisierungsformen. Welche Gründe können für eine Diversifikation durch Akquisition, durch Neugründung oder durch Joint Venture sprechen?
40. Diskutieren Sie Ziele und Gestaltungsmöglichkeiten der Öffentlichkeitsarbeit. Für welche Arten von Unternehmungen könnte Öffentlichkeitsarbeit von besonderer Bedeutung sein?

# Literaturverzeichnis

- ABERNATHY, W. J./WAYNE, K. (1974), Limits of the learning curve, in: Harvard Business Review, Heft 5, 1974, S. 109–119.
- ADAM, D. (1988), Aufbau und Eignung klassischer PPS-Systeme, in: ADAM, D. (1988), Hrsg., Fertigungssteuerung I: Grundlagen der Produktionsplanung und -steuerung, Wiesbaden 1988, S. 5–21.
- ADAM, D. (1990), Produktionsdurchführungsplanung, in: JACOB, H. (1990), Hrsg., Industriebetriebslehre, 4. Aufl., Wiesbaden 1990, S. 673–909.
- ADAM, S. (1989), Optimierung der Anlageninstandhaltung, Berlin 1989.
- ADLER/DÜRING/SCHMALTZ (ADS) (1990), Rechnungslegung und Prüfung der Unternehmen, in: FORSTER, K.-H./GOERDELER, R./HAVERMANN, H./SCHMALTZ, K.-H. (1990), Hrsg., Kommentar, 5. Aufl., Stuttgart (Loseblatt: Stand Nov. 1990).
- AGTHE, K. (1963), Kostenplanung und Kostenkontrolle im Industriebetrieb, Baden-Baden 1963.
- AHARONI, Y. (1966), The Foreign Investment Decision Process, Boston 1966.
- AKERLOF, G. A. (1970), The market for 'lemons': Qualitative uncertainty and the market mechanism, in: Quarterly Journal of Economics, 84, 1970, S. 488–500.
- ALBACH, H. (1974), Steuerliche Probleme der Abgrenzung von Anlage- und Umlaufvermögen, in: Steuerberater-Jahrbuch, 1973/74, Köln 1974, S. 265–299.
- ALBACH, H. (1978), Strategische Unternehmensplanung bei erhöhter Unsicherheit, in: ZfB, 48, 1978, S. 702–715.
- ALBACH, H. (1989), Innovationen als Fetisch und Notwendigkeit, in: ZfB, Ergänzungsheft 1, Innovationsmanagement – Theorie und Praxis im Kulturvergleich, 1989, S. 97–108.
- ALBACH, H./GABELIN, TH. (1977), Mitarbeiterführung – Text und Fälle, Wiesbaden 1977.
- ALBACH, H./HUNDSIEK, D./KOKALJ, L. (1986), Finanzierung mit Risikokapital, Stuttgart 1986.
- ALBERS, S./EGGERS, S. (1991), Organisatorische Gestaltungen von Produktinnovations-Prozessen – Führt der Wechsel des Organisationsgrades zu Innovationserfolg? in: ZfbF, 43, 1991, S. 44–64.
- ALBRECHT, W./GREWE, W./HOFBAUER, A./KUPSCH, P./SCHERRER, G. (1990), Hrsg., Bonner Handbuch der Rechnungslegung (BHR). Aufstellung, Prüfung und Offenlegung des Jahresabschlusses, Bonn (Loseblatt: Stand Dez. 1990).

- ALCHIAN, A. A. (1984), Specificity, Specialization and Coalitions, in: Zeitschrift für die gesamte Staatswissenschaft, 140, 1984, S. 34–49.
- ALLEN, T. J. (1970), Communication Networks in R&D Laboratories, in: Journal of R&D Management, 1, 1970, S. 14–21.
- ALLEN, T. J. (1977), Managing the flow of technology: Technology transfer and the dissemination of technological information within the R&D organization, Cambridge 1977.
- ALPERT, M. J. (1971), Pricing Decisions, London 1971.
- ALTROGGE, G. (1979), Netzplantechnik, Wiesbaden 1979.
- ALTROGGE, G. (1988), Investition, Oldenburg 1988.
- ANDERSON, E./WEITZ, B. A. (1986), Make-or-Buy Decisions: Vertical Integration and Marketing Productivity, in: Sloan Management Review, 28, Heft 1, 1986, S. 3–19.
- ANDREAE, M. (1982), Portfolio-Management in der Führungspraxis: Information, Motivation, Organisation, Kontrolle, in: Arbeitsgemeinschaft Planungsrechnung (AGPLAN) (1982), Hrsg., Portfolio Management, Berlin 1982, Ziff. 4837.
- ANDREAS, D./REICHLE, W. (1989), Selbst Fertigen oder Kaufen? – Strategische Überlegungen – Rechen- und Entscheidungsschemata, Frankfurt/M. 1989.
- ANSOFF, H. I. (1960), A Quasi-Analytic Method for Long Range Planning, in: Management Sciences, Models and Techniques, Proceedings of the 6. International Meeting of the Institute of Management Sciences, Bd. 2, Oxford 1960, S. 229–251.
- ANSOFF, H. I. (1966), Management-Strategie, München 1966.
- ANSOFF, H. I. (1976), Managing Surprise and Discontinuity – Strategic Response to Weak Signals. Die Bewältigung von Überraschungen – Strategische Reaktionen auf schwache Signale, in: ZfbF, 28, 1976, S. 129–152.
- ANTHONY, R. N. (1988), The Management Control Function, Boston/Mass. 1988.
- Arbeitsring der Arbeitgeberverbände der Deutschen Chemischen Industrie (1975), o.T., Wiesbaden 1975.
- ARGYRIS, CH. (1976), Single-loop and double-loop models in research on decision making, in: Administrative Science Quarterly, 21, 1976, S. 363–375.
- ARGYRIS, CH./SCHÖN, D. A. (1975), Organizational Learning: A Theory of Action Perspective, Reading/Mass. u. a. 1975.
- ARNOLD, U. (1982), Strategische Beschaffungspolitik, Frankfurt/M. 1982.
- ARNOLDS, H./HEEGE, F./TUSSING, W. (1988), Materialwirtschaft und Einkauf, 6. Aufl., Wiesbaden 1988.
- ARROW, K. J. (1974), The Limits of Organization, New York 1974.



- ASTLEY, W. G./VAN DE VEN, A. H. (1983), Central Perspectives and Debates in Organization Theory, in: Administrative Science Quarterly, 28, 1983, S. 245–273.
- AWF (1985), Computer Integrated Manufacturing, Begriffe Definitionen Funktionszuordnungen, AWF-Empfehlungen, Eschborn 1985.
- BACKHAUS, K. (1979), Fertigungsprogrammplanung, Stuttgart 1979.
- BACKHAUS, K. (1990), Investitionsgütermarketing, 2. Aufl., München 1990.
- BACKHAUS, K./SANDROCK, O./SCHILL, J./UEKERMANN, H. (1990), Hrsg., Projektfinanzierung, Stuttgart 1990.
- BAETGE, J. (1990), Allgemeine Bilanzierungsfragen. Grundzüge ordnungsmäßiger Buchführung, in: KÜTING, K./WEBER, C.-P. (1990), Hrsg., Handbuch der Rechnungslegung (HdR), 3. Aufl., Stuttgart 1990, S. 193–232.
- BÄHR, G./FISCHER-WINKELMANN, W. (1990), Buchführung und Jahresabschluß, 3. Aufl., Wiesbaden 1990.
- BAILY, P. J. H. (1980), Purchasing and Supply Management, 4. Aufl., London 1980.
- BAKU, K./MEYER, E. (1982), Wirtschaftliche Fertigungsorganisation für Automobilzulieferer mit Fortschrittszahlen, in: Zeitschrift für wirtschaftliche Fertigung, 67, 1982, S. 476–480.
- BALLWIESER, W. (1978), Kassendisposition und Wertpapieranlage, Wiesbaden 1978.
- BALLWIESER, W. (1987), Grundsätze ordnungsmäßiger Buchführung und neues Bilanzrecht, in: ZfB, Ergänzungsheft 1, Bilanzrichtlinien-Gesetz, 1987, S. 3–24.
- BALLWIESER, W. (1989), Grundsätze ordnungsgemäßer Bilanzierung, in: CASTAN, E./HEYMANN, G./MÜLLER, E./ORDELHEIDE, D./SCHEFFLER, E. (1989), Hrsg., Beck'sches Handbuch der Rechnungslegung (Beck HdR), München (Loseblatt: Stand Juli 1989), B 105.
- BALLWIESER, W. (1990), Unternehmensbewertung und Komplexitätsreduktion, 3. Aufl., überarb., Wiesbaden 1990.
- BALZERT, H. (1991 a), Hrsg., CASE: Systeme und Werkzeuge, 3. Aufl., Mannheim 1991.
- BALZERT, H. (1991 b), Ein Überblick über die Methoden und Werkzeuglandschaft, in: BALZERT, H. (1991 a), Hrsg., CASE: Systeme und Werkzeuge, 3. Aufl., Mannheim 1991, S. 21–85.
- BAMBERG, G./COENENBERG, A. G. (1989), Betriebswirtschaftliche Entscheidungslehre, 5. Aufl., München 1989.
- BARNARD, CH. I. (1938), The Functions of the Executive, Cambridge/Mass. 1938.

- BARTÖLKE, K. (1980), Organisationsentwicklung, in: GROCHLA, E. (1980), Hrsg., Handwörterbuch der Organisation, 2. Aufl., Stuttgart 1980, Sp. 1468–1481.
- BARTÖLKE, K./KAPPLER, E./LASKE, ST./NIEDER, P. (1978), Hrsg., Arbeitsqualität in Organisationen, Wiesbaden 1978.
- BAUER, E. (1976), Marktsegmentierung als Marketing-Strategie, Berlin 1976.
- BAUMANN, K.-H. (1990), Kommentierung zu § 274 HGB, in: KÜTING, W./WEBER, C.-P. (1990), Hrsg., Handbuch der Rechnungslegung (HdR), 3. Aufl., Stuttgart 1990, S. 1463–1482.
- BAUMOL, W. J./WOLFE, P. (1958), A Warehouse Location Problem, in: Operations Research, 6, 1958, S. 252–263.
- BAUMOL, W. J./WOLFE, P. (1967), A Warehouse-Location Problem, in: MARKS, N. E./TAYLOR, R. M. (1967), Hrsg., Marketing Logistics: Perspectives and Viewpoints, New York u. a. 1967, S. 83–90.
- BAUR, C. (1990), Make-or-Buy-Entscheidungen in einem Unternehmen der Automobilindustrie: empirische Analyse und Gestaltung der Fertigungstiefe aus transaktionskostentheoretischer Sicht, München 1990.
- BAUR, H. (1967), Neue Wege der betrieblichen Planung, Berlin u. a. 1967.
- BEA, F. X. (1979), Verfahrenswahl, in: KERN, W. (1979), Hrsg., Handwörterbuch der Produktionswirtschaft, Stuttgart 1979, Sp. 2093–2109.
- BEA, F. X./DICHTL, E./SCHWEITZER, M. (1988), Allgemeine Betriebswirtschaftslehre, Bd. 3: Leistungsprozeß, 3. Aufl., Stuttgart, New York 1988.
- BEA, F. X./DICHTL, E./SCHWEITZER, M. (1989), Allgemeine Betriebswirtschaftslehre, Bd. 2: Führung, 4. Aufl., Stuttgart, New York 1989.
- BEA, F. X./DICHTL, E./SCHWEITZER, M. (1990), Allgemeine Betriebswirtschaftslehre, Bd. 1: Grundfragen, 5. Aufl., Stuttgart, New York 1990.
- BECHTE, W. (1980), Steuerung der Durchlaufzeit durch belastungsorientierte Auftragsfreigabe bei Werkstattfertigung, Diss., Hannover 1980.
- BECKER, B. (1989), Öffentliche Verwaltung, Lehrbuch für Wissenschaft und Praxis, Percha b. München 1989.
- BECKER, F. G. (1987a), Anreizsysteme für Führungskräfte im Strategischen Management, 2. Aufl., Bergisch Gladbach 1987.
- BECKER, F. G. (1987b), Innovationsfördernde Anreizsysteme, in: Zeitschrift für Personalforschung (ZfP), 1, 1987, S. 29–60.
- BECKER, J. (1988), Marketing-Konzeption, Grundlagen des strategischen Marketing-Managements, 2. Aufl., verb. u. erw., München 1988.
- BECKURTS, K. H./REICHWALD, R. (1984), Kooperation im Management mit integrierter Bürotechnik, München 1984.

- BEHRBOHM, P. (1985), Flexibilität in der industriellen Produktion, Frankfurt/M. u. a. 1985.
- BEHRENS, K. CH. (1971), Allgemeine Standortbestimmungslehre, 2. Aufl., Köln, Opladen 1971.
- BELLGARDT, P. (1987), Flexible Arbeitssysteme: Entwicklung und Einführung, Heidelberg 1987.
- BELLMANN, K. (1989), Kostenoptimale Arbeitsteilung im Büro – Der Einfluß neuer Informations- und Kommunikationstechnik auf Organisationen und Kosten der Büroarbeit, Berlin 1989.
- BELLMANN, K./WITTMANN, E. (1991), Modelle der organisatorischen Arbeitsstrukturierung – Ökonomische und humane Effekte, in: BULLINGER, H. J. (1991), Hrsg., Handbuch des Informationsmanagements im Unternehmen, Bd. 1, München 1991, S. 375–414.
- BENNIS, W. (1972), Organisationsentwicklung, Baden-Baden, Bad Homburg v. d. H. 1972.
- BEREKOVEN, L./ECKERT, W./ELLENRIEDER, P. (1989), Marktforschung, 4. Aufl., neu bearb., Wiesbaden 1989.
- BERG, C. C. (1979), Materialwirtschaft, Stuttgart, New York 1979.
- BERGER, H./BLANKART, C. B./PICOT, A. (1990), Hrsg., Lexikon der Telekommunikationsökonomie, Heidelberg 1990.
- BERLINER, C./BRIMSON, J. A. (1988), Cost Management for Today's Advanced Manufacturing, Boston 1988.
- BERNDT, R. (1990), Marketing, Berlin 1990.
- BERNHARDT, W./KRASSER, R. (1986), Lehrbuch des Patentrechts, 4. Aufl., München 1986.
- BERTHEL, J. (1982), Innovationsorientierung von Unternehmensführung und Personal-Management, in: BFuP, 34, 1982, S. 302–322.
- BERTHEL, J. (1989), Personal-Management – Grundzüge für Konzeptionen betrieblicher Personalarbeit, 2. Aufl., Stuttgart 1989.
- BERTHEL, J./KOCH, H.-E. (1985), Karriereplanung und Mitarbeiterförderung, Sindelfingen 1985.
- BIERFELDER, W. H. (1987), Innovationsmanagement, München, Wien 1987.
- BIERGANS, E. (1988), Einkommensteuer und Steuerbilanz, 4. Aufl., München 1988.
- BISANI, F. (1990), Personalwesen: Grundlagen, Organisation, Planung, 3. Aufl., unveränd. Nachdr., Wiesbaden 1990.
- BITZ, M. (1981), Entscheidungstheorie, München 1981.

- BITZ, M. (1989), Investition, in: BITZ, M./DELLMANN, K./DOMSCH, M./EGNER, H. (1989), Hrsg., Vahlens Kompendium der Betriebswirtschaftslehre, Bd. 1, 2. Aufl., München 1989, S. 501–560.
- BLAKE, R. R./MOUTON, J. (1980), Verhaltenspsychologie im Betrieb. Das neue Grid-Management-Konzept, Düsseldorf, Wien 1980.
- BLAKE, R. R./SHEPARD, H. A./MOUTON, J. S. (1964), Managing Intergroup Conflict in Industry, Houston 1964.
- BLEICHER, F. (1990), Effiziente Forschung und Entwicklung, Wiesbaden 1990.
- BLEICHER, K. (1961), Ausschüsse in der Organisation, in: SCHNAUFER, E./AGTHE, K. (1961), Hrsg., Organisation, Berlin, Baden-Baden 1961, S. 311–338.
- BLEICHER, K. (1980), Kompetenz, in: GROCHLA, E. (1980), Hrsg., Handwörterbuch der Organisation, 2. Aufl., Stuttgart 1980, Sp. 1056–1064.
- BLEICHER, K. (1981), Organisation – Formen und Modelle, Wiesbaden 1981.
- BLOECH, J. (1970), Optimale Industriestandorte, Würzburg, Wien 1970.
- BLOECH, J. (1990), Industrieller Standort, in: SCHWEITZER, M. (1990), Hrsg., Industriebetriebslehre, München 1990, S. 61–145.
- BLOECH, J./LÜCKE, W. (1981), Produktionswirtschaft, Göttingen 1981.
- BLOHM, H./LÜDER, K. (1988), Investition, 6. Aufl., München 1988.
- BLOHM, H./BEER, TH./SEIDENBERG, U./SILBER, H. (1987), Produktionswirtschaft, Herne, Berlin 1987.
- BLOMEYER, K. (1986), Exportfinanzierung, 2. Aufl., Wiesbaden 1986.
- BODE, K.-J./GRABNER, E. R. (1990), Jubiläums-Rückstellungen nach dem Steuerreformgesetz 1990, in: DB, 43, 1990, S. 2061–2064.
- BÖCKER, F. (1988), Marketing-Kontrolle, Stuttgart u. a. 1988.
- BÖCKER, F. (1990), Marketing, 3. Aufl., erw. u. überarb., Stuttgart u. a. 1990.
- BÖCKER, F./THOMAS, L. (1981), Marketing, Stuttgart 1981.
- BÖHLER, H. (1977), Methoden und Modelle der Marktsegmentierung, Stuttgart 1977.
- BÖHM-BAWERK, E. v. (1902), Capital und Capitalzins, Bd. 2: Positive Theorie des Capitals, 2. Aufl., Innsbruck 1902.
- BÖRNER, D. (1961), Direct Costing als System der Kostenrechnung, Diss. München 1961.
- BÖRNER, D. (1968), Allgemeine Grundlagen der Kostenrechnung, unveröffentlichtes Manuskript, Universität Regensburg 1968.

- BÖRNER, D. (1975), Kapitalerhaltung und Substanzerhaltung, in: GROCHLA, E./WITTMANN, W. (1974), Handwörterbuch der Betriebswirtschaft, Bd. II, Stuttgart 1975, 4. Aufl., Sp. 2096–2113.
- BOHR, K./EBERWEIN, R. D. (1989), Die Organisationsform Fertigungsinsel. Begriff und Vergleich mit der Werkstattfertigung, in: WiSt, 18, 1989, S. 218–223.
- BOHR, K./DRUKARCZYK, J./DRUMM, H.-J./SCHERRER, G. (1981), Hrsg., Unternehmensverfassung als Problem der Betriebswirtschaftslehre, Berlin 1981.
- BOLEN, W. H. (1981), Advertising, New York u. a. 1981.
- BOLKART, W. (1987), Programmiersprachen der vierten und fünften Generation, Hamburg 1987.
- BRATSCHITSCH, R. (1974), Funktionen, betriebliche, in: GROCHLA, E./WITTMANN, W. (1974), Hrsg., Handwörterbuch der Betriebswirtschaft, Bd. I, 4. Aufl., Stuttgart 1974, Sp. 1556–1603.
- BRAUN, G. (1988), Theorie der Direktinvestition, Köln 1988.
- BREALEY, R. A./MYERS, S. C. (1988), Principles of Corporate Finance, 3. Aufl., New York u. a. 1988.
- BRINKMANN, E. (1986), Das Gruppenvorschlagswesen als Teil des Ideenmanagements, in: STAUDT, E. (1986a), Hrsg., Das Management von Innovationen, Frankfurt/M. 1986, S. 457–469.
- BROCKHOFF, K. (1977), Prognoseverfahren für die Unternehmensplanung, Bd. 1, Wiesbaden 1977.
- BROCKHOFF, K. (1988), Forschung und Entwicklung, München, Wien 1988.
- BROCKHOFF, K. (1989a), Schnittstellenmanagement. Abstimmungsprobleme zwischen Marketing und Forschung und Entwicklung, Stuttgart 1989.
- BROCKHOFF, K. (1989b), Forschung und Entwicklung, in: BITZ, M./DELLMANN, K./DOMSCH, M./EGNER, H. (1989), Hrsg., Vahlens Kompendium der Betriebswirtschaftslehre, Bd. 1, 2. Aufl., München 1989, S. 163–191.
- BROCKHOFF, K./PICOT, A./URBAN, CH. (1988), Hrsg., Zeitmanagement in Forschung und Entwicklung, ZfbF, Sonderheft 23, 1988.
- BROSE, P. (1982), Planung, Bewertung und Kontrolle technologischer Innovationen, Berlin 1982.
- BROX, H./RÜTHERS, B. (1965), Arbeitskämpfrecht, Stuttgart 1965.
- BRUGGEMANN, A. P./GROSKURTH, U./ULRICH, E. (1975), Arbeitszufriedenheit, Bern u. a. 1975.
- BUCHNER, R. (1981), Grundzüge der Finanzanalyse, München 1981.
- BUCHNER, R. (1990), Buchführung und Jahresabschluß, 2. Aufl., München 1990.

- BUDDE, W. D./GEISSLER, H. (1990), Kommentierung zu § 252 HGB, in: BUDDE, W. D./CLEMM, H./PANKOW, M./SARX, M. (1990), Hrsg., Beck'scher Bilanzkommentar, 2. Aufl., München 1990.
- BUDDE, W. D./KARIG, K. (1990), Kommentierung zu § 269 HGB, in: BUDDE, W. D./CLEMM, H./PANKOW, M./SARX, M. (1990), Hrsg., Beck'scher Bilanzkommentar, 2. Aufl., München 1990.
- BUDDE, W. D./RAFF, I. (1990), Kommentierung zu §§ 311, 312 HGB, in: BUDDE, W. D./CLEMM, H./PANKOW, M./SARX, M. (1990), Hrsg., Beck'scher Bilanzkommentar, 2. Aufl., München 1990.
- BUDDE, W. D./SUHRBIER, H. (1990), Kommentierung zu § 310 HGB, in: BUDDE, W. D./CLEMM, H./PANKOW, M./SARX, M. (1990), Hrsg., Beck'scher Bilanzkommentar, 2. Aufl., München 1990.
- BUDDE, W. D./CLEMM, H./PANKOW, M./SARX, M. (1990), Hrsg., Beck'scher Bilanzkommentar, 2. Aufl., München 1990.
- BÜHLER, W. (1988), Rationale Bewertung von Optionsrechten auf Anleihen, in: ZfbF, 40, 1988, S. 851–883.
- BÜHNER, R. (1985a), Strategie und Organisation. Analyse und Planung der Unternehmensdiversifikation mit Fallbeispielen, Wiesbaden 1985.
- BÜHNER, R. (1985b), Arbeitsbewertung und Lohnfindung bei neuen Fertigungstechniken, in: WiSt, 14, 1985, S. 433–438.
- BÜHNER, R. (1986), Personalentwicklung für neue Technologien in der Produktion, Stuttgart 1986.
- BÜHNER, R. (1987), Management-Holding, in: DBW, 47, 1987, S. 40–49.
- BÜHNER, R. (1989), Betriebswirtschaftliche Organisationslehre, 4. Aufl., München, Wien 1989.
- BÜHNER, R. (1990), Erfolg von Unternehmenszusammenschlüssen in der Bundesrepublik Deutschland, Stuttgart 1990.
- BÜSCHGEN, H. (1986), Internationales Finanzmanagement, Frankfurt/M. 1986.
- BÜSCHGEN, H. (1988), Zinstermingeschäfte, Frankfurt/M. 1988.
- BÜSCHGEN, H./RICHOULT, K. (1989), Handbuch des internationalen Bankgeschäfts, Wiesbaden 1989.
- BULLINGER, H. J., Hrsg. (1991), Handbuch des Informationsmanagements im Unternehmen – Technik, Organisation, Recht, Perspektiven, 2 Bde., München 1991.
- BURGHARDT, M. (1989), Projektmanagement, Berlin, München 1989.
- BURKARD, R. E. (1987), Ganzzahlige Optimierung, in: GAL, T. (1987), Hrsg., Grundlagen des Operations Research, Bd. 2, Berlin u. a. 1987, S. 361–445.

- BURRELL, G./MORGAN, G. (1979), *Sociological Paradigms and Organizational Analysis*, London 1979.
- BURWICK, H. (1980), Projektmanagement, computergestütztes, in: GROCHLA, E. (1980), Hrsg., *Handwörterbuch der Organisation*, 2. Aufl., Stuttgart 1980, Sp. 1953–1960.
- BUSSE VON COLBE, W. (1966), Aufbau und Informationsgehalt von Kapitalflußrechnungen, in: *ZfB*, 36, Ergänzungsheft 1, 1966, S. 82–114.
- BUSSE VON COLBE, W. (1985), Der Konzernabschluß im Rahmen des Bilanzrichtlinien-Gesetzes, in: *ZfbF*, 37, 1985, S. 761–782.
- BUSSE VON COLBE, W./LASSMANN, G. (1988), *Betriebswirtschaftstheorie*, Bd. 1: Grundlagen, Produktions- und Kostentheorie, 4. Aufl., Berlin u. a. 1988.
- BUSSE VON COLBE, W./ORDELHEIDE, D. (1984), *Konzernabschlüsse. Rechnungslegung für Konzerne nach betriebswirtschaftlichen Grundsätzen und gesetzlichen Vorschriften*, 5. Aufl., Wiesbaden 1984.
- BUSSMANN, K. F./MERTENS, P. (1968), *Operations Research und Datenverarbeitung bei der Instandhaltungsplanung*, Stuttgart 1968.
- CANGELOSI, V. E./DILL, W. R. (1965), Organizational Learning: Observations Toward a Theory, in: *Administrative Science Quarterly*, 10, 1965, S. 175–203.
- CARNAP, R. (1959), *Induktive Logik und Wahrscheinlichkeit* (bearbeitet von W. STEGMÜLLER), Wien 1959.
- CASTAN, E. (1990), *Rechnungslegung der Unternehmung*, 3. Aufl., München 1990.
- CASTAN, E./HEYMANN, G./MÜLLER, E./ORDELHEIDE, D./SCHEFFLER, E. (1989), Hrsg., *Beck'sches Handbuch der Rechnungslegung (Beck HdR)*, München (Loseblatt: Stand Juli 1989).
- CHEN, P. P. (1976), The Entity-Relationship Model: Towards a Unified View of Data, in: *Association for Computing Machinery – ACM Transactions on Database Systems*, 1, 1976, S. 9–36.
- CHMIELEWICZ, K. (1976), *Betriebliche Finanzwirtschaft I*, Berlin, New York 1976.
- CHMIELEWICZ, K. (1979), Produktgestaltung, in: KERN, W. (1979), Hrsg., *Handwörterbuch der Produktionswirtschaft*, Stuttgart 1979, Sp. 1450–1465.
- CHMIELEWICZ, K. (1981), *Betriebliches Rechnungswesen*, Bd. 2, 2. Aufl., Opladen 1981.
- CHMIELEWICZ, K. (1982), *Betriebliches Rechnungswesen*, Bd. 1, 3. Aufl., Opladen 1982.
- CHMIELEWICZ, K. (1990), Gesetzliche Änderungen der Mitbestimmung, in: *DBW*, 50, 1990, S. 643–663.

- CHRISTMANN, K. (1973), Gewinnverbesserung durch Wertanalyse, Stuttgart 1973.
- CHURCHMAN, C. W./ARNOFF, E. L. (1971), Operations Research, 5. Aufl., Wien, München 1971.
- CIBORRA, C. U. (1987), Reframing the Role of Computers in Organizations – The Transaction Costs Approach, in: Office Technology and People, Heft 3, 1987, S. 17–38.
- CLARK, K. B. (1989), High Performance Product Development in the World Auto Industry, Arbeitspapier, International Forum on Technology Management, La Hulpe 1989.
- CLARK, K. B./FUJIMOTO, T. (1989), Product Development and Competitiveness, Arbeitspapier, OECD International Seminar on Science, Technology, and Economic Growth, Paris 1989.
- CLEMM, H./NONNENMACHER, R. (1990), Kommentierung zu § 253 HGB, in: BUDDE, W. D./CLEMM, H./PANKOW, M./SARX, M. (1990), Hrsg., Beck'scher Bilanzkommentar, 2. Aufl., München 1990.
- COASE, R. H. (1937), The Nature of the Firm, in: *Economica*, 4, 1937, S. 386–405.
- CODD, E. F. (1970), Relational Model, A Relational Model for Large Shared Data Banks, in: *Communications of the ACM*, 13, 1970, S. 377–387.
- COENENBERG, A. (1990), Jahresabschluß und Jahresabschlußanalyse, 11. Aufl., Landsberg/Lech 1990.
- COENENBERG, A. G./FISCHER, TH. M. (1991), Prozeßkostenrechnung – Strategische Neuorientierung in der Kostenrechnung, in: *DBW*, 51, 1991, S. 21–38.
- COENENBERG, A. G./GÜNTHER, T. (1990), Der Stand des strategischen Controlling in der Bundesrepublik Deutschland, Ergebnisse einer empirischen Untersuchung, in: *DBW*, 50, 1990, S. 459–470.
- COENENBERG, A. G./WYSOCKI, K. v. (1983), Hrsg., Handwörterbuch der Revision, Stuttgart 1983.
- COOPER, R. (1990), Activity-Based-Costing – Was ist ein Activity-Based Cost-System?, in: *Kostenrechnungspraxis*, Hefte 4–6, 1990, S. 210–220, 271–279, 345–351.
- COOPER, R./KAPLAN, R. S. (1988), Measure Costs Right: Make the Right Decisions, in: *Harvard Business Review*, Heft 5, 1988, S. 96–103.
- COPELAND, TH. E./WESTON, J. R. (1988), Financial Theory and Corporate Policy, 3. Aufl., Reading/Mass. u. a. 1988.
- CORSTEN, H. (1986), Auswirkungen der Automatisierung auf die Mitarbeiter, in: *WiSt*, 15, 1986, S. 209–210.
- CORSTEN, H. (1990), Produktionswirtschaft: Einführung in das industrielle Produktionsmanagement, München, Wien 1990.



- CROTT, H./KUTSCHKER, M./LAMM, H. (1977), Verhandlungen, 2 Bde., Stuttgart u. a. 1977.
- CROZIER, M./FRIEDBERG E. (1979), Macht und Organisation, Königstein/Ts. 1979.
- CYERT, R. M./MARCH, J. G. (1964), A Behavioral Theory of the Firm, 2. Aufl., Englewood Cliffs/N. J. 1964.
- DACHLER, H. P./WILPERT, L. (1976), On the Theoretical Dimensions and Boundaries of the Concept of Partizipation within Organizations. Implications for Research and Practice, Reprint, Berlin 1976.
- DAHRENDORF, R. (1962), Industrie- und Betriebssoziologie, 2. Aufl., Berlin 1962.
- DATE, C. J. (1990), An Introduction to Database Systems, Bd. 1 u. 2, 5. Aufl., Reading/Mass. 1990.
- DE JONG, J. R. (1974), Tendenzen zur Partizipation. Erweiterung der Arbeitsinhalte und ihre Beziehung zu Prozessen beruflicher Ausbildung, Hannover 1974.
- DE PAY, D. (1989), Kulturspezifische Determinanten der Organisation von Innovationsprozessen, in: ZfB, Ergänzungsheft 1, Innovationsmanagement – Theorie und Praxis im Kulturvergleich, 1989, S. 131–176.
- DELLMANN, K. (1975), Entscheidungsmodelle für die Serienfertigung, Opladen 1975.
- DELLMANN, K. (1980), Betriebswirtschaftliche Produktions- und Kostentheorie, Wiesbaden 1980.
- DELLMANN, K. (1990), Kosten- und Leistungsrechnungen, in: BITZ, M./DELLMANN, K./DOMSCH, M./EGNER, H. (1990), Hrsg., Vahlens Kompendium der Betriebswirtschaftslehre, Bd. 2, 2. Aufl., München 1990, S. 305–369.
- DER BUNDESMINISTER FÜR FORSCHUNG UND TECHNOLOGIE (1988), Bundesbericht Forschung, Bonn 1988.
- DICHTL, E./SCHOBERT, R. (1979), Mehrdimensionale Skalierung, München 1979.
- DICHTL, E./RAFFEE, H./NIEDETZKY, H. M. (1981), Reisende oder Handelsvertreter, München 1981.
- DIN (1987), Normung von Schnittstellen für die rechnerintegrierte Produktion (CIM), Standortbestimmung und Handlungsbedarf (DIN-Fachbericht 15), Berlin, Köln 1987.
- DOMSCH, M. (1980), Systemgestützte Personalarbeit, Wiesbaden 1980.
- DOMSCH, M. (1989), Personal, in: BITZ, M./DELLMANN, K./DOMSCH, M./EGNER, H. (1989), Hrsg., Vahlens Kompendium der Betriebswirtschaftslehre, Bd. 1, 2. Aufl., München 1989, S. 501–560.

- DOMSCH, M./GERPOTT, T. J. (1986), Personalplanung im F + E-Bereich, in: STAUDT, E. (1986a), Hrsg., Das Management von Innovationen, Frankfurt/M., 1986, S. 329–343.
- DOMSCH, M./GERPOTT, H./GERPOTT, T. J. (1989), Technologische Gatekeeper in der industriellen F&E, Stuttgart 1989.
- DOMSCHKE, W. (1975), Modelle und Verfahren zur Bestimmung betrieblicher und innerbetrieblicher Standorte – Ein Überblick, in: Zeitschrift für Operations Research, 19, Serie B, 1975, S. 13–41.
- DRUCKER, P. F. (1986), Innovations-Management für Wirtschaft und Politik, 3. Aufl., Düsseldorf, Wien 1986.
- DRUKARCZYK, J. (1980), Finanzierungstheorie, München 1980.
- DRUKARCZYK, J. (1989), Finanzierung, 4. Aufl., Stuttgart 1989.
- DRUMM, H. J. (1989), Personalwirtschaftslehre, Berlin u. a. 1989.
- DUFEEY, G. (1989), Finanzinnovationen heute – Bestandsaufnahme und Ausblick, in: BURGER, K.-M. (1989), Hrsg., Finanzinnovationen – Risiken und ihre Bewältigung, Stuttgart 1989, S. 13–21.
- DUNNING, J. H. (1981), International Production and the Multinational Enterprise, London 1981.
- DYCKE, A./SCHULTE, C. (1986), Cafeteria-Systeme, in: DBW, 46, 1986, S. 577–589.
- EASON, K. D. (1982), The Process of Introducing Information Technology, in: Behaviour and Information Technology, 1, 1982, S. 197–213.
- ECKARDSTEIN, D. v. (1986), Entlohnung im Wandel – Zur veränderten Rolle industrieller Entlohnung in personalpolitischen Strategien, in: ZfBf, 38, 1986, S. 247–269.
- ECKARDSTEIN, D. v. (1989), Betriebliche Personalpolitik. Überblick über die Grundlagen der Personalpolitik, 4. Aufl., München 1989.
- ECKARDSTEIN, D. v./FREDECKER, I./GREIFE, W./JANISCH, R./ZINGSHEIM, G. (1988), Die Qualifikation der Arbeitnehmer in neuen Entlohnungsmodellen, Frankfurt 1988.
- EDELMANN, F. (1981), The management of informations resources – A challenge for American business, in: MIS Quarterly, 5, 1981, S. 17–27.
- EHRENSPIEL, K. (1985), Kostengünstig Konstruieren, Berlin u. a. 1985.
- EIDENMÜLLER, B. (1989), Die Produktion als Wettbewerbsfaktor: Herausforderung an das Produktionsmanagement, Köln u. a. 1989.
- EILENBERGER, G. (1987), Finanzierungsentscheidungen multinationaler Unternehmen, 2. Aufl., Heidelberg 1987.

- EILENBERGER, G. (1990), Betriebliches Rechnungswesen. Eine Einführung in Grundlagen – Jahresabschluß, Kosten- und Leistungsrechnung, 5. Aufl., München 1990.
- ELLINGER, T./HAUPT, R. (1982), Produktions- und Kostentheorie, Stuttgart 1982.
- ELLINGER, TH./WILDEMANN, H. (1978), Planung und Steuerung der Produktion, Wiesbaden 1978.
- ELTON, E. J./GRUBER, M. J. (1987), Modern Portfolio Theory and Investment Analysis, 3. Aufl., New York u. a. 1987.
- EMMERICH, V. (1980), Öffentliche Produktion, II: Rechtsformen (einschließlich Bundesbahn und Bundespost), in: ALBERS, W. u. a. (1980), Hrsg., Handwörterbuch der Wirtschaftswissenschaft (HdWW), Bd. 5, Stuttgart u. a. 1980, S. 457–464.
- EMMERICH, V./SONNENSCHN, J. (1977), Konzernrecht, 2. Aufl., München 1977.
- ENGELHARDT, W. H./GÜNTER, B. (1981), Investitionsgüter-Marketing, Stuttgart u. a. 1981.
- ESSER, K./FALTTHAUSER, K. (1974), Beteiligungsmodelle, München 1974.
- EVERLING, W. (1990), Konzernrechnungslegung. Mutter- und Tochterunternehmen im neuen Recht, Herne, Berlin 1990.
- EVERSHEIM, W. (1980), Organisation in der Produktionstechnik, Bd. 3: Arbeitsvorbereitung, Düsseldorf 1980.
- FACKELMEYER, A. (1979), Technische Materialflußsysteme in Betrieb und Lager – innerbetrieblicher Transport, in: ENGEL, K. H. (1979), Hrsg., Handbuch der neuen Techniken des Industrial Engineering, 3. Aufl., München 1979, S. 1087–1122.
- FAHN, E. (1972), Die Beschaffungsentscheidung, ein Beitrag zur integrativen Betrachtung interorganisatorischer Beschaffungs- und Absatzaktivitäten, Diss., München 1972.
- FAHRION, R. (1989), Wirtschaftsinformatik, Heidelberg 1989.
- FANDEL, G. (1990), Industrielle Produktionsentwicklung. Eine empirisch-deskriptive Analyse ausgewählter Branchen, Berlin u. a. 1990.
- FANDEL, G. (1991), Produktion I: Produktions- und Kostentheorie, 3. Aufl., Berlin u. a. 1991.
- FAYOL, H. (1929), Allgemeine und industrielle Verwaltung, München, Berlin 1929.
- FELDMAN, M. S./MARCH, J. G. (1981), Information in Organizations as Signal and Symbol, in: Administrative Science Quarterly, 26, 1981, S. 171–186.
- FESTINGER, L. (1957), A Theory of Cognitive Dissonance, Stanford 1957.

- FIEDLER, F. E. (1967), A Theory of Leadership Effectiveness, New York u. a. 1967.
- FIEDLER, F. E./CHEMERS, M. M. (1973), Leadership and Effective Management, Glenview/Ill. 1973.
- FIEDLER, F. E./CHEMERS, M. M./MAHAR, L. (1976), Improving Leadership Effectiveness: The Leader Match Concept, New York 1976.
- FIEDLER, F. E./CHEMERS, M. M./MAHAR, L. (1979), Der Weg zum Führungserfolg, Stuttgart 1979.
- FITTING, K./AUFFARTH, F./KAISER, H./HEITHEN, F. (1987), Betriebsverfassungsgesetz, Handkommentar, 15. Aufl., München 1987.
- FLEISHMAN, E. A./HARRIS, E. F. (1972), Muster des Führungsverhaltens und die Beschwerde- und Fluktuationsrate von Arbeitnehmern, in: KUNCZIK, M. (1972), Hrsg., Führung, Düsseldorf, Wien 1972, S. 246–259.
- FORD, L. R./FULKERSON, D. R. (1962), Flows in Networks, Princeton 1962.
- FOTILAS, P. (1983), Mikroelektronik im Industriebetrieb. Betriebswirtschaftlich-organisatorische Auswirkungen auf Produktentwicklung und Produktionsprozeß, Berlin 1983.
- FRANCIS, R. L./WHITE, I. A. (1974), Facility Layout and Location: An Analytical Approach, Englewood Cliffs/N. J. 1974.
- FRANCK, E. (1991), Künstliche Intelligenz, Tübingen 1991.
- FRANCK, R. (1986), Rechnernetze und Datenkommunikation, Berlin 1986.
- FRANK, U. (1990), Termingeschäfte, Wiesbaden 1990.
- FRANKE, G./HAX, H. (1990), Finanzwirtschaft des Unternehmens und Kapitalmarkt, 2. Aufl., Berlin u. a. 1990.
- FRANZ, K.-P. (1990), Die Prozeßkostenrechnung – Darstellung und Vergleich mit der Plankosten- und Deckungsbeitragsrechnung, in: AHLERT, F. D./FRANZ, K.-P./GÖPPL, H. (1990), Hrsg., Finanz- und Rechnungswesen als Führungsinstrument, Festschrift zum 65. Geburtstag von H. VORMBAUM, Wiesbaden 1990, S. 108–136.
- FREIDANK, C.-C. (1984), Bilanzierungsprobleme bei unterausgelasteten Kapazitäten im handels- und steuerrechtlichen Jahresabschluß der Aktiengesellschaft, in: BB, 39, 1984, S. 29–36.
- FRENCH, J. R. P. JR./RAVEN, B. (1968), The Bases of Social Power, in: CARTWRIGHT, D./ZANDER, A. (1968), Hrsg., Group Dynamics, 3. Aufl., New York u. a. 1968, S. 259–269.
- FRENCH, W. L./BELL, D. H. JR. (1990), Organisationsentwicklung, 3. Aufl., Bern, Stuttgart 1990.

- FRESE, E. (1980), Projektorganisation, in: GROCHLA, E. (1980), Hrsg., Handwörterbuch der Organisation, 2. Aufl., Stuttgart 1980, Sp. 1960–1974.
- FRESE, E. (1987), Unternehmensführung, Landsberg/Lech 1987.
- FRESE, E. (1988), Grundlagen der Organisation. Die Organisationsstruktur der Unternehmung, Wiesbaden 1988.
- FRESE, E. (1989), Organisationstheoretische Anmerkungen zur Diskussion um CIM-fähige Unternehmungen, in: WILDEMANN, H. (1989), Hrsg., Gestaltung CIM-fähiger Unternehmungen, München 1989, S. 161–184.
- FRESE, E. (1991), Hrsg., Handwörterbuch der Organisation, 3. Aufl., 1991 (in Vorbereitung).
- FRESE, E./NOETEL, W. (1990), Kundenorientierte Organisationsstrukturen in Produktion und Vertrieb – Konzeption und ausgewählte Ergebnisse einer empirischen Untersuchung, in: ZAHN, E. (1990), Hrsg., Organisationsstrategie und Produktion, München 1990, S. 15–58.
- FURUBOTN, E. G./PEJOVICH, S. (1972), Property Rights and Economic Theory: A Survey of Recent Literature, in: Journal of Economic Literature, 10, 1972, S. 1137–1162.
- GÄLWEILER, A. (1982), Die finanzielle Quantifizierung der Portfolio-Wirkungen als Grundlage des Portfolio-Managements, in: Arbeitsgemeinschaft Planungsrechnung (AGPLAN) (1982), Hrsg., Portfolio Management, Berlin 1982, Ziff. 4836.
- GÄLWEILER, A. (1990), Strategische Unternehmensführung, 2. Aufl., Frankfurt/M., New York 1990.
- GAITANIDES, M. (1976), Industrielle Arbeitsorganisation und technische Entwicklung, Berlin, New York 1976.
- GAL, T. (1987), Lineare Optimierung, in: GAL, T. (1987), Hrsg., Grundlagen des Operations Research, Bd. 2, Berlin u. a. 1987, S. 56–254.
- GALTUNG, J. (1978), Methodologie und Ideologie, Frankfurt/M. 1978.
- GAUGLER, E./WEBER, W. (1991), Hrsg., Handwörterbuch des Personalwesens, 2. Aufl., Stuttgart 1991.
- GAUGLER, E./KOLB, M./LINK, B. (1977), Humanisierung der Arbeitswelt und Produktivität, 2. Aufl., Mannheim 1977.
- GAUGLER, E./KOLVENBACH, H./LAY, G./RIPKE, M./SCHILLING, W. (1978), Leistungsbeurteilung in der Wirtschaft, Baden-Baden 1978.
- GEBERT, D./ROSENSTIEL, L. v. (1989), Organisationspsychologie, 2. Aufl., Stuttgart u. a. 1989.

- GEHLE, F. (1950), Internationale Tagung über Arbeitsbewertung in Genf, in: REFA-Nachrichten, 3, 1950, S. 32–34.
- GERKE, W./PHILIPP, F. (1985), Finanzierung, Stuttgart u. a. 1985.
- GERYBADZE, A. (1982), Innovation, Wettbewerb und Evolution, Tübingen 1982.
- GERYBADZE, A. (1991), Innovatives Unternehmertum im Rahmen internationaler Joint Ventures – Eine kritische Analyse, in: LAUB, U. D./SCHNEIDER, DIETRAM (1991), Hrsg., Innovation und Unternehmertum, Wiesbaden 1991, S. 137–164.
- GESCHKA, H. (1970), Forschung und Entwicklung als Gegenstand betrieblicher Entscheidungen, Meisenheim am Glan 1970.
- GIRGENSOHN, G. (1977), Arbeitsrecht für Wirtschaftswissenschaftler, Stuttgart 1977.
- GLADE, A. (1986), Rechnungslegung und Prüfung nach dem Bilanzrichtlinien-Gesetz. Systematische Darstellung und Kommentar, Herne, Berlin 1986.
- GLASER, H. (1986), Material- und Produktionswirtschaft, 3. Aufl., Düsseldorf 1986.
- GLASER, H./GEIGER, W./ROHDE, V. (1991), PPS – Produktionsplanung und -steuerung, Wiesbaden 1991.
- GLASL, F. (1980), Konfliktmanagement, Bern, Stuttgart 1980.
- GOMEZ, P./WEBER, B. (1989), Akquisitionsstrategie: Wertsteigerung durch Übernahme von Unternehmungen, Stuttgart 1989.
- GOOSSENS, F. (1981), Personalleiterhandbuch, 7. Aufl., Landsberg/Lech 1981.
- GORDON, J. J. (1961), The Development of Creative Capacity, New York 1961.
- GRABOWSKI, H. (1983), CAD/CAM – Grundlagen und Stand der Technik, in: Fortschrittliche Betriebsführung/Industrial Engineering, 32, 1983, S. 224–233.
- GRAY, P. (1987), Group Decision Support System, Amsterdam 1987.
- GROCHLA, E. (1969), Betriebsverbindungen, Berlin 1969.
- GROCHLA, E. (1978), Grundlagen der Materialwirtschaft, 3. Aufl., Wiesbaden 1978.
- GROCHLA, E. (1980), Hrsg., Handwörterbuch der Organisation, 2. Aufl., Stuttgart 1980.
- GROCHLA, E. (1982), Grundlagen der organisatorischen Gestaltung, Stuttgart 1982.
- GROCHLA, E./KUBICEK, H. (1976), Zweckmäßigkeit einer umfassenden betriebswirtschaftlichen Beschaffungslehre, in: ZfbF, 28, 1976, S. 257–275.
- GROETSCHEL, E. (1989), Matrixprojektorganisation, München 1989.
- GROSS, G./SCHRUFF, L./WYSOCKI, K. v. (1987), Der Konzernabschluß nach neuem Recht. Aufstellung – Prüfung – Offenlegung, 2. Aufl., Düsseldorf 1987.

- GROSS, H. (1968), Neues Wirtschaftsdenken. Erfolg durch Marketing, 2. Aufl., Düsseldorf 1968.
- GRÜN, O. (1966), Informale Entscheidungen in der Betriebsorganisation, Berlin 1966.
- GÜMBEL, H. (1985), Handel, Markt und Ökonomik, Wiesbaden 1985.
- GÜNTHER, H.-O. (1989), Produktionsplanung bei flexibler Personalkapazität, Stuttgart 1989.
- GUILLET DE MONTHOUX, P. (1981), Anarchie-Macht-Ordnung, München 1981.
- GUTBERLET, K.-L. (1984), Alternative Strategien der Forschungsförderung, Tübingen 1984.
- GUTENBERG, E. (1962), Unternehmensführung, Organisation und Entscheidungen, Wiesbaden 1962.
- GUTENBERG, E. (1979), Grundlagen der Betriebswirtschaftslehre, Bd. 2, Der Absatz, 16. Aufl., Berlin u. a. 1979.
- GUTENBERG, E. (1980), Grundlagen der Betriebswirtschaftslehre, Bd. 3: Die Finanzen, 8. Aufl., Berlin u. a. 1980.
- GUTENBERG, E. (1983), Grundlagen der Betriebswirtschaftslehre. Bd. 1: Die Produktion, 24. Aufl., Berlin u. a. 1983.
- HABERMAS, J. (1968), Technik und Wissenschaft als Ideologie, Frankfurt/M. 1968.
- HABERMAS, J. (1981), Theorie des kommunikativen Handelns, 2 Bde., Frankfurt/M. 1981.
- HABERMAS, J./LUHMANN, N. (1971), Theorie der Gesellschaft oder Sozialtechnologie – Was leistet die Systemforschung?, Frankfurt/M. 1971.
- HACKSTEIN, R. (1977), Arbeitswissenschaft im Umriß, 2 Bde., Essen 1977.
- HACKSTEIN, R. (1989), Produktionsplanung und -steuerung (PPS), 2. Aufl., Düsseldorf 1989.
- HAHN, D. (1975), Produktionsverfahren (Produktionstypen), in: GROCHLA, E./WITTMANN, W. (1975), Hrsg., Handwörterbuch der Betriebswirtschaft, Bd. II, 4. Aufl., Stuttgart 1975, Sp. 3156–3164.
- HAHN, D. (1985), Planungs- und Kontrollrechnung – PuK: Integrierte ergebnis- und liquiditätsorientierte Planungs- und Kontrollrechnung als Führungsinstrument in Industrieunternehmen mit Massen- und Serienproduktion, 3. Aufl., überarb., Wiesbaden 1985.

- HAHN, D./LASSMANN, G. (1990), Produktionswirtschaft, Controlling industrieller Produktion, Bd. 1, Grundlagen, Führung und Organisation, Produkte und Produktprogramm, Material und Dienstleistung, 2. Aufl., Heidelberg, Wien 1990.
- HAHN, O. (1990), Allgemeine Betriebswirtschaftslehre, München 1990.
- HALEY, CH. W./SCHALL, L. D. (1979), The Theory of Financial Decisions, 2. Aufl., New York u. a. 1979.
- HANAU, P./ULMER, P. (1981), Mitbestimmungsgesetz (Kurzkommentar), München 1981.
- HANKER, J. (1990), Die strategische Bedeutung der Informatik für Organisationen, Stuttgart 1990.
- HANSEN, H. R. (1987), Wirtschaftsinformatik I, 5. Aufl., Stuttgart 1987.
- HANSEN, U./STAUSS, B./RIEMER, B. (1982), Hrsg., Marketing und Verbraucherpolitik, Stuttgart 1982.
- HANSMANN, K.-W. (1974), Entscheidungsmodelle zur Standortplanung der Industrieunternehmen, Wiesbaden 1974.
- HANSMANN, K.-W. (1987), Industriebetriebslehre, 2. Aufl., München, Wien 1987.
- HANSSMANN, F. (1990), Quantitative Betriebswirtschaftslehre, 3. Aufl., München, Wien 1990.
- HARMON, P./KING D. (1989), Expertensysteme in der Praxis, München 1989.
- HARRINGTON, J. (1973), Computer Integrated Manufacturing, New York 1973.
- HARTMANN, H. (1988), Der Make-or-Buy-Entscheid, in: io-Management-Zeitschrift, 57, 1988, S. 463–465.
- HARVEY, D. F./BROWN, D. R. (1976), An Experiential Approach to Organizational Development, Englewood Cliffs/N. J. 1976.
- HASEBORG, F. (1979) Optimale Lagerhaltungspolitik für Ein- und Mehrprodukt-läger, Göttingen 1979.
- HAUN, P. (1987), Entscheidungsorientiertes Rechnungswesen mit Daten- und Methodenbanken, Berlin u. a. 1987.
- HAUPT, R. (1987), Produktionstheorie und Ablaufmanagement, Stuttgart 1987.
- HAUSCHLDT, J./SACHS, G./WITTE, E. (1981), Finanzplanung und Finanzkontrolle, München 1981.
- HAUSTEIN, H.-D. (1969), Wirtschaftsprognose: Grundlagen, Elemente, Modelle, Berlin 1969.
- HAX, K. (1977), Personalpolitik der Unternehmung, Reinbek bei Hamburg 1977.
- HAX, K. (1985), Investitionstheorie, 5. Aufl., Würzburg u. a. 1985.



- HAYEK, F. A. v. (1945), The Use of Knowledge in Society, in: American Economic Review, 35, 1945, S. 519–530.
- HAYEK, F. A. v. (1969), Freiburger Studien – Gesammelte Aufsätze, Tübingen 1969.
- HEDBERG, B. L. T. (1981), How organizations learn and unlearn, in: NYSTROM, P. C./STARBUCK, W. H. (1981), Hrsg., Handbook of Organizational Design, Bd. 1, Oxford 1981, S. 3–27.
- HEDBERG, B. L. T./NYSTROM, P. C./STARBUCK, W. H. (1976), Camping on seesaws: prescriptions for a self-designing organization, in: Administrative Science Quarterly, 21, 1976, S. 41–65.
- HEDRICH, P. (1983), Flexibilität in der Fertigungstechnik durch Computereinsatz, München 1983.
- HEINEN, E. (1958), Reformbedürftige Zuschlagskalkulation, in: Zeitschrift für handelswissenschaftliche Forschung 1958, S. 1–27.
- HEINEN, E. (1966a), Zum Problem der Kostenremanenz, in: ZfB 1966, S. 1–18.
- HEINEN, E. (1966b), Das Kapital in der betriebswirtschaftlichen Kostentheorie, Wiesbaden 1966.
- HEINEN, E. (1973), Determinanten des Konsumentenverhaltens – Zur Problematik der Konsumentenouveränität, in: KOCH, H. (1973), Hrsg., Zur Theorie des Absatzes, ERICH GUTENBERG zum 75. Geburtstag, Wiesbaden 1973, S. 82–130.
- HEINEN, E. (1975a), Kostenanalyse, in: GROCHLA, E./WITTMANN, W. (Hrsg.), Handwörterbuch der Betriebswirtschaft, 4. Aufl., Stuttgart 1975, Sp. 2290–2303.
- HEINEN, E. (1975b), Kostenrechnung, in: GROCHLA, E./WITTMANN, W. (Hrsg.), Handwörterbuch der Betriebswirtschaft, 4. Aufl., Stuttgart 1975, Sp. 2313–2331.
- HEINEN, E. (1975c), Kosten und Kostenrechnung, Wiesbaden 1975.
- HEINEN, E. (1976a), Grundlagen betriebswirtschaftlicher Entscheidungen. Das Ziel-system der Unternehmung, 3. Aufl., Wiesbaden 1976.
- HEINEN, E. (1976b), Betriebliche Zahlungsströme, in: BÜSCHGEN, H. E. (1976), Hrsg., Handwörterbuch der Finanzwirtschaft, Stuttgart 1976, Sp. 143–159.
- HEINEN, E. (1976c), Grundfragen der entscheidungsorientierten BWL, München 1976.
- HEINEN, E. (1983), Betriebswirtschaftliche Kostenlehre, Kostentheorie und Kosten-entscheidungen, 6. Aufl., Wiesbaden 1983.
- HEINEN, E. (1984), Führung als Gegenstand der Betriebswirtschaftslehre, in: HEINEN, E. (1984), Hrsg., Betriebswirtschaftliche Führungslehre. Grundlagen – Strategien – Modelle. Ein entscheidungsorientierter Ansatz, 2. Aufl., Wiesbaden 1984, S. 17–49.

- HEINEN, E. (1985 a), Einführung in die Betriebswirtschaftslehre, 9. Aufl., Wiesbaden 1985.
- HEINEN, E. (1985 b), Wandlungen und Strömungen in der Betriebswirtschaftslehre, in: PROBST, G./SIEGWART, H. (1985), Hrsg., Integriertes Management, Bern, Stuttgart 1985.
- HEINEN, E. (1986), Handelsbilanzen, 12. Aufl., Wiesbaden 1986.
- HEINEN, E. (1987), Hrsg., Unternehmenskultur, München 1987.
- HEINEN, E./DIETEL, B. (1976), Zur „Wertfreiheit“ in der Betriebswirtschaftslehre, in: ZfB, 46, Heft 1 u. 2, 1976, S. 1–26 und 101–122.
- HEINEN, E./PICOT, A. (1974), Können in betriebswirtschaftlichen Kostenauffassungen soziale Kosten berücksichtigt werden?, in: BFuP, 26, 1974, S. 345–366.
- HEINEN, H. (1982), Ziele multinationaler Unternehmen – Der Zwang zu Investitionen im Ausland, Wiesbaden 1982.
- HEINHOLD, M. (1988), Der Jahresabschluß, 2. Aufl., München, Wien 1988.
- HEINHOLD, M. (1989), Investitionsrechnung, 5. Aufl., München 1989.
- HEINRICH, L./BURGHOLZER, P. (1987), Systemplanung I, München 1987.
- HEINRICH, L./BURGHOLZER, P. (1988 a), Systemplanung II, München 1988.
- HEINRICH, L./BURGHOLZER, P. (1988 b), Informationsmanagement, München 1988.
- HELBURG, P. (1987), PPS als CIM-Baustein, Gestaltung der Produktionsplanung und -steuerung für computerintegrierte Produktion, Berlin 1987.
- HELMER, O./GORDON, TH. (1967), 50 Jahre Zukunft, Hamburg 1967.
- HENDERSON, B. D. (1984), Die Erfahrungskurve in der Unternehmensstrategie, 2. Aufl., Frankfurt/M., New York 1984.
- HENNING, K./MAI, M. (1990), Hrsg., Automatisierung in der industriellen Produktion, Opladen 1990.
- HENTZE, J. (1989), Personalwirtschaftslehre, Bd. 1: Grundlagen, Personalbedarfsermittlung, -beschaffung, -entwicklung, -bildung, und -einsatz, 4. Aufl., Bern, Stuttgart 1989.
- HENTZE, J. (1990), Personalwirtschaftslehre, Bd. 2: Personalerhaltung und Leistungsstimulation, Personalfreistellung und Personalinformationswirtschaft, 4. Aufl., Bern, Stuttgart 1990.
- HENZLER, H. (1988), Hrsg., Handbuch Strategische Führung, Wiesbaden 1988.
- HENZLER, R. (1962), Betriebswirtschaftliche Probleme des Genossenschaftswesens, Wiesbaden 1962.
- HERAEUS, J. Y. (1963), Direct Costing als Grundlage kurzfristiger Unternehmensentscheidungen, Diss., München 1963.

- HERSEY, P./BLANCHARD, K. H. (1977), Management of Organizational Behaviour, 3. Aufl., Englewood Cliffs/N. J. 1977.
- HERSEY, P./BLANCHARD, K. H. (1982), Management of Organizational Behaviour: Utilising Human Resources, Englewood Cliffs/N. J. 1982.
- HERZBERG, F. (1966), Work and the Nature on Man, Cleveland 1966.
- HERZBERG, F./MAUSNER, B./SNYDERMAN, B. (1959), The Motivation to Work, 2. Aufl., New York u. a. 1959.
- HESS-KINZER, D. (1975), Fertigungssteuerung mit Modularprogrammen, 2. Aufl., Berlin u. a. 1975.
- HEYDT, K.-E. v. D. (1989), Europäische wirtschaftliche Interessenvereinigung (EWIV), in: DBW, 49, 1989, S. 252–255.
- HIELSCHER, U. (1990), Investmentanalyse, München 1990.
- HILL, W./FEHLBAUM, R./ULRICH, P. (1989), Organisationslehre, 2 Bde., 4. Aufl., Bern, Stuttgart 1989.
- HIPPEL, E. v. (1988), The Sources of Innovation, New York 1988.
- HIROMOTO, T. (1988), Another Hidden Edge – Japanese Management Accounting, in: Harvard Business Review, Heft 4, 1988, S. 22–26.
- HOFBAUER, M. A. (1990), Kommentierung zu § 253 HGB, in: HOFBAUER, M. A./KUPSCH, P. (1990), Hrsg., Bonner Handbuch der Rechnungslegung (BHR). Aufstellung, Prüfung und Offenlegung des Jahresabschlusses, Bonn (Loseblatt: Stand Dez. 1990).
- HOFBAUER, M. A./KUPSCH, P. (1990), Hrsg., Bonner Handbuch der Rechnungslegung (BHR). Aufstellung, Prüfung und Offenlegung des Jahresabschlusses, Bonn (Loseblatt: Stand Dez. 1990).
- HOFSTÄTTER, P. R. (1976), Gruppendynamik, Hamburg 1976.
- HOITSCH, H. J. (1985), Produktionswirtschaft. Grundlagen einer industriellen Betriebswirtschaftslehre, München 1985.
- HONKO, J. (1990), Internationale Vergleiche der Stärken und Schwächen der Innovationstätigkeit einiger Industrieländer, in: ZfB, 60, 1990, S. 1315–1340.
- HOPFENBECK, W. (1989), Allgemeine Betriebswirtschaftslehre und Managementlehre – Das Unternehmen im Spannungsfeld zwischen ökonomischen, sozialen und ökologischen Interessen, Landsberg/Lech 1989.
- HORVÁTH, P. (1990), Controlling, 3. Aufl., München 1990.
- HORVÁTH, P./MAYER, R. (1989), Prozeßkostenrechnung, in: Controlling, 1, 1989, S. 214–219.
- Hoss, K. (1965), Fertigungsablaufplanung mittels operationsanalytischer Methoden, Würzburg, Wien 1965.

- HOWARD, J. A./SHETH, J. N. (1969), *The Theory of Buyer Behavior*, New York u. a. 1969.
- HUBMANN, H.-E. (1989), *Elektronisierung von Beschaffungsmärkten und Beschaffungshierarchien: Informationsverarbeitung im Beschaffungsmanagement unter dem Einfluß neuer Informations- und Kommunikationstechniken*, München u. a. 1989.
- HUECK, A. (1983), *Gesellschaftsrecht*, 18. Aufl., München 1983.
- HÜGLER, G. L. (1988), *Controlling in Projektorganisationen*, München 1988.
- HÜTTEMANN, U. (1990), *Die Verbindlichkeiten*, in: WYSOCKI, K.v./SCHULZE-OSTERLOH, J. (1990), Hrsg., *Handbuch des Jahresabschlusses in Einzeldarstellungen (HdJ)*, Köln 1990, Abt. III/8.
- HÜTTNER, M. (1989), *Grundzüge der Marktforschung*, 4. Aufl., Wiesbaden 1989.
- HUMMEL, S./MÄNNEL, W. (1983), *Kostenrechnung 2*, 3. Aufl., Wiesbaden 1983.
- HUMMEL, S./MÄNNEL, W. (1986), *Kostenrechnung 1*, 4. Aufl., Wiesbaden 1986.
- HUMMELTENBERG, W. (1981), *Optimierungsmethoden zur betrieblichen Standortwahl*, Würzburg, Wien 1981.
- HUSE, E. F. (1975), *Organization Development and Change*, St. Paul u. a. 1975.
- HUSSEY, D. (1974), *Corporate Planning*, Oxford u. a. 1974.
- IdW (1981), *Stellungnahme HFA 1/1981, Stichprobenverfahren für die Vorratsinventur zum Jahresabschluß*, in: WPg, 34, 1981, S. 479–491.
- IdW (1985), Hrsg., *Wirtschaftsprüfer-Handbuch 1985/86. Handbuch für Rechnungslegung, Prüfung und Beratung*, Bd. I, 9. Aufl., Düsseldorf 1985.
- IdW (1986), *Stellungnahme SABI 2/1986, Zum Übergang der Rechnungslegung auf das neue Recht*, in: WPg, 39, 1986, S. 667–670.
- IdW (1988), *Stellungnahme SABI 2/1987, Zum Grundsatz der Bewertungsstetigkeit (§ 252 Abs. 1 Nr. 6 HGB) und zu den Angaben bei Abweichungen von Bilanzierungs- und Bewertungsmethoden (§ 284 Abs. 2 Nr. 3 HGB)*, in: WPg, 41, 1988, S. 48–50.
- IHDE, G. B. (1970), *Lernprozesse in der betriebswirtschaftlichen Produktionstheorie*, in: ZfB, 40, 1970, S. 451–468.
- JABLIN, F. M./PUTNAM, L. L./ROBERTS, K. H./PORTER, L. W. (1987), Hrsg., *Handbook of Organizational Communication*, Newsbury Park 1987.
- JACOB, H. (1971), *Preispolitik*, 2. Aufl., überarb. u. erw., Wiesbaden 1971.
- JACOB, H. (1990), *Industriebetriebslehre, Handbuch für Studium und Praxis*, 4. Aufl., Wiesbaden 1990.

- JARILLO, J. C. (1988), On Strategic Networks, in: *Strategic Management Journal*, 9, 1988, S. 31–41.
- JEHLE, E./MÜLLER, K./MICHAEL, H. (1986), *Produktionswirtschaft. Eine Einführung mit Anwendungen und Kontrollfragen*, 2. Aufl., Heidelberg 1986.
- JENSEN, M. C./MECKLING, W. H. (1976), Theory of the Firm: Managerial Behavior, Agency Costs and Ownership Structure, in: *Journal of Financial Economics*, 3, 1976, S. 305–360.
- JESERICH, W. (1989), *Mitarbeiter auswählen und fördern: Assessment-Center-Verfahren*, 4. Aufl., München 1989.
- JETTER, T. (1987), *Cash-Management-Systeme*, Wiesbaden 1987.
- JOCHMANN, W. (1991), Einzel-Assessment und Assessment-Center im Methodenvergleich, in: *Personalführung*, Heft 4, 1991, S. 262–270.
- JOHANSEN, R. R. (1988), *Groupware: Computer Support for Business Teams*, New York 1988.
- JOHNSON, H. T/KAPLAN, R. S. (1987), *Relevance Lost: The Rise and Fall of Management Accounting*, Boston/Mass. 1987.
- JONES, CH. P. (1988), *Investments: Analysis and Management*, 2nd. Ed., New York u. a. 1988.
- JOST, W./KELLER, G./SCHEER, A. W. (1991), Konzeption eines DV-Tools im Rahmen der CIM-Planung, in: *ZfB*, 61, 1991, S. 33–64.
- JÜNEMANN, R. (1989), *Materialfluß und Logistik. Systemtechnische Grundlagen mit Praxisbeispielen*, Berlin u. a. 1989.
- KAAS, K. P. (1973), *Diffusion und Marketing. Das Konsumverhalten bei der Einführung neuer Produkte*, Stuttgart 1973.
- KAAS, K. P. (1977), *Empirische Preisabsatzfunktionen bei Konsumgütern*, Berlin 1977.
- KAAS, K. P. (1990), Marketing als Bewältigung von Informations- und Unsicherheitsproblemen im Markt, in: *DBW*, 50, 1990, S. 539–548.
- KAAS, K. P. (1991), Marktinformationen: Screening und Signaling unter Partnern und Rivalen, in: *ZfB*, 61, 1991, S. 357–370.
- KAHLE, E. (1986), *Produktion, Lehrbuch zur Planung der Produktion und Materialbereitstellung*, 2. Aufl., München, Wien 1986.
- KAISER, K. (1991), *Kosten- und Leistungsrechnung bei automatisierter Produktion*, Wiesbaden 1991.
- KALUZA, B. (1989), *Erzeugniswechsel als unternehmenspolitische Aufgabe. Integrative Lösungen aus betriebswirtschaftlicher und ingenieurwissenschaftlicher Sicht*, Berlin 1989.

- KAPPICH, L. (1989), Theorie der internationalen Unternehmungstätigkeit – Behandlung der Grundprobleme des internationalen Engagements aus koordinationskostentheoretischer Perspektive, München 1989.
- KAPPLER, E. (1972), Systementwicklung – Lernprozesse in betriebswirtschaftlichen Organisationen, Wiesbaden 1972.
- KAPPLER, E. (1979), Die Aufhebung der Berater-Klienten-Beziehung in der Aktionsforschung, in: WUNDERER, R. (1979), Hrsg., Humane Personal- und Organisationsentwicklung, Festschrift für G. FISCHER zu seinem 80. Geburtstag, Berlin 1979, S. 41–62.
- KAPPLER, E. (1981), Ökonomische Beurteilung der Mitbestimmung – Gutachten zur Vorlage beim Bundesverfassungsgericht, Arbeitspapiere des Fachbereichs Wirtschaftswissenschaft der Gesamthochschule Wuppertal, Nr. 58, Wuppertal 1981.
- KAPPLER, E. (1987), Entscheidungsspielraum für Führungskräfte, in: KIESER, A./REBER, G./WUNDERER, R. (1987), Hrsg., Handwörterbuch der Führung, Stuttgart 1987, Sp. 242–260.
- KAPPLER, E. (1989), Komplexität verlangt Öffnung, in: KIRSCH, W./PICOT, A. (1989), Hrsg., Die Betriebswirtschaftslehre im Spannungsfeld zwischen Generalisierung und Spezialisierung, Wiesbaden 1989, S. 59–79.
- KAPPLER, E./SODEUR, W./WALGER, G. (1979), Versuche zur sprachanalytischen Erfassung von „Zielkonflikten“, in: DLUGOS, G. (1979), Hrsg., Unternehmensbezogene Konfliktforschung, Stuttgart 1979, S. 137–164.
- KARGL, H. (1990), Industrielle Datenverarbeitung, in: SCHWEITZER, M. (1990), Hrsg., Industriebetriebslehre, München 1990, S. 895–1014.
- KASPER, H. (1987), Organisationskultur, Wien 1987.
- KATZ, D./KAHN, R. L. (1967), The Social Psychology of Organizations, 3. Aufl., New York u. a. 1967.
- KELLEY, J. E. (1961), Critical Path Planning and Scheduling: Mathematical Basis, in: Operations Research, 9, 1961, S. 296–320.
- KERN, H./SCHUMANN, M. (1990), Ende der Arbeitsteilung? – Rationalisierung in der industriellen Produktion, 4. Aufl., München 1990.
- KERN, N. (1969), Netzplantechnik. Betriebswirtschaftliche Analyse von Verfahren der industriellen Terminplanung, Wiesbaden 1969.
- KERN, W. (1984), Hrsg., Handwörterbuch der Produktion, ungekürzte Sonderausgabe, Stuttgart 1984.
- KERN, W. (1990), Industrielle Produktionswirtschaft, 4. Aufl., Stuttgart 1990.

- KERN, W./SCHRÖDER, H.-H. (1977), Forschung und Entwicklung in der Unternehmung, Reinbek bei Hamburg 1977.
- KETTERN, T. (1987), Cash Management und Bankwahl, München 1987.
- KIENER, J. (1980), Marketing-Controlling, Darmstadt 1980.
- KIESER, A. (1986), Unternehmenskultur und Innovation, in: STAUDT, E. (1986a), Hrsg., Das Management von Innovationen, Frankfurt/M. 1986, S. 42–50.
- KIESER, A./KUBICEK, H. (1978a), Organisationstheorien, Bd. 1: Wissenschaftstheoretische Anforderungen und kritische Analyse klassischer Ansätze, Stuttgart 1978.
- KIESER, A./KUBICEK, H. (1978b), Organisationstheorien, Bd. 2: Kritische Analysen neuerer sozialwissenschaftlicher Ansätze, Stuttgart 1978.
- KIESER, A./KUBICEK, H. (1983), Organisation, 2. Aufl., Berlin, New York 1983.
- KIESER, A./REBER, G./WUNDERER, R. (1987), Hrsg., Handwörterbuch der Führung, Stuttgart 1987.
- KILGER, W. (1973), Optimale Produktions- und Absatzplanung, Opladen 1973.
- KILGER, W. (1987), Einführung in die Kostenrechnung, 3. Aufl., Wiesbaden 1987.
- KILGER, W. (1988), Flexible Grenzplankostenrechnung und Deckungsbeitragsrechnung, 9. Aufl., Wiesbaden 1988.
- KIRSCH, W. (1977), Einführung in die Theorie der Entscheidungsprozesse, 2. Aufl., Wiesbaden 1977.
- KIRSCH, W. (1981), Unternehmenspolitik: Von der Zielforschung zum Strategischen Management, München 1981.
- KIRSCH, W. (1988), Die Handhabung von Entscheidungsproblemen, 3. Aufl., Herrsching 1988.
- KIRSCH, W. (1990), Unternehmenspolitik und strategische Unternehmensführung, München 1990.
- KIRSCH, W./BÖRSIG, C. A. H. (1980), Reorganisationsprozesse, in: GROCHLA, E. (1980), Hrsg., Handwörterbuch der Organisation, 2. Aufl., Stuttgart 1980, Sp. 2027–2043.
- KIRSCH, W./KLEIN, H. K. (1977), Management Informationssysteme II. Auf dem Weg zu einem neuen Taylorismus?, Stuttgart 1977.
- KIRSCH, W./MAASSEN, H. (1989), Managementsysteme – Planung und Kontrolle, München 1989.
- KIRSCH, W./PICOT, A. (1989), Hrsg., Die Betriebswirtschaftslehre im Spannungsfeld zwischen Generalisierung und Spezialisierung, Festschrift für E. HEINEN zum 70. Geburtstag, Wiesbaden 1989.

- KIRSCH, W./BRUDER, W./GABELE, E. (1978), Personalschulung, München 1978.
- KIRSCH, W./ESSER, W.-M./GABELE, E. (1978), Reorganisation, München 1978.
- KIRSCH, W./ESSER, W.-M./GABELE, E. (1979), Das Management des geplanten Wandels von Organisationen, Stuttgart 1979.
- KIRSCH, W./BAMBERGER, I./GABELE, E./KLEIN, K. H. (1973), Betriebswirtschaftliche Logistik, Systeme, Entscheidungen, Methoden, Wiesbaden 1973.
- KIRZNER, J. (1978), Wettbewerb und Unternehmertum, Tübingen 1978.
- KISTNER, K. P. (1981), Produktions- und Kostentheorie, Würzburg, Wien 1981.
- KLEIN, H.-D. (1989), Konzernbilanzpolitik, Heidelberg 1989.
- KLEIN, H. K. (1971), Heuristische Entscheidungsmodelle, Wiesbaden 1971.
- KLEINALTENKAMP, M. (1990), Der Einfluß der Normung und Standardisierung auf die Diffusion technischer Innovationen, Arbeitspapier des SFB, Nr. 187, Neue Informationstechnologien und flexible Arbeitssysteme – Entwicklung und Bewertung von CIM-Strukturen auf der Basis teilautonomer flexibler Fertigungsstrukturen, Ruhr-Universität Bochum, Bochum 1990.
- KLIS, M. (1970), Überzeugung und Manipulation – Grundlagen einer Theorie betriebswirtschaftlicher Führungsstile, Wiesbaden 1970.
- KLOOCK, J. (1969), Betriebswirtschaftliche Input-Output-Modelle. Ein Beitrag zur Produktionstheorie, Wiesbaden 1969.
- KLOOCK, J. (1989 a), Produktion, in: BITZ, M./DELLMANN, K./DOMSCH, M./EGNER, H. (1989), Hrsg., Vahlens Kompendium der Betriebswirtschaftslehre, Bd. 1, 2. Aufl., München 1989, S. 253–310.
- KLOOCK, J. (1989 b), Bilanzpolitik und Maßgeblichkeitsprinzip aus handelsrechtlicher Sicht, in: BFuP, 41, 1989, S. 141–158.
- KNIGHT, F. H. (1921), Risk, Uncertainty and Profit, New York 1921.
- KNOBBE-KEUK, B. (1989), Bilanz- und Unternehmenssteuerrecht, 7. Aufl., Köln 1989.
- KNOLMAYER, G. (1991), Die Auslagerung von Servicefunktionen als Strategie des IS-Managements, in: HEINRICH, L. J./POMBERGER, G./SCHAUER, R. (1991), Hrsg., Die Informationswirtschaft im Unternehmen, Tagungsband der 53. Wissenschaftlichen Jahrestagung des Verbandes der Hochschullehrer für Betriebswirtschaft e.V., Linz 1991 (in Vorbereitung).
- KNOPPE, H. (1985), Betriebsverpachtung, Betriebsaufspaltung, 7. Aufl., Düsseldorf 1985.
- KOCH, H. (1966), Grundprobleme der Kostenrechnung, Köln, Opladen 1966.
- KOCH, H. (1982), Integrierte Unternehmensplanung, Wiesbaden 1982.



- KÖHLER, R. (1981), Grundprobleme der strategischen Marketingplanung: Planung, Organisation, Controlling, in: GEIST, M. N./KÖHLER, R. (1981), Hrsg., Die Führung des Betriebes, Festschrift für CURT SANDIG zu seinem 80. Geburtstag, Stuttgart 1981, S. 261–291.
- KÖHLER, R. (1988), Möglichkeiten zur Förderung der Produktinnovation in mittelständischen Unternehmen, in: ZfB, 58, 1988, S. 812–827.
- KÖHLER, R. (1991), Beiträge zum Marketing-Management, 2. Aufl., erw., Stuttgart 1991.
- KOFFLER, J. R. (1987), Neuere Systeme zur Produktionsplanung und -steuerung, München 1987.
- KOLB, R. W. (1988), Principles of Finance, Glenview u. a. 1988.
- KOMPA, A. (1989), Assessment Center – Bestandsaufnahme und Kritik, München 1989.
- KOONTZ, H./O'DONELL, C./WEIHRICH, H. (1984), Principles of management: An analysis of managerial functions, 8. Aufl., New York 1984.
- KORTE, R.-J. (1977), Verfahren der Wertanalyse. Betriebswirtschaftliche Grundlagen zum Ablauf wertanalytischer Entscheidungsprozesse, Berlin 1977.
- KOSIOL, E. (1962), Leistungsgerechte Entlohnung, 2. Aufl., Wiesbaden 1962.
- KOSIOL, E. (1976), Organisation der Unternehmung, 2. Aufl., Wiesbaden 1976.
- KOSIOL, E./CHMIELEWICZ, K./SCHWEITZER, M. (1981), Hrsg., Handwörterbuch des Rechnungswesens, 2. Aufl., Stuttgart 1981.
- KOSSBIEL, H. (1974), Arbeitsteilung, betriebliche, in: GROCHLA, E./WITTMANN, W. (1974), Hrsg., Handwörterbuch der Betriebswirtschaft, Bd. I, 4. Aufl., Stuttgart 1974, Sp. 256–262.
- KOSSBIEL, H. (1976), Personalbereitstellung und Personalführung, Wiesbaden 1976.
- KOTLER, P. (1974), Marketing, Decision Making, A Model Building Approach, London 1974.
- KOTLER, P. (1982), Marketing-Management, 4. Aufl., Stuttgart 1982.
- KRAFT, A./KREUTZ, P. (1979), Gesellschaftsrecht, 3. Aufl., Frankfurt/M. 1979.
- KRALLMANN, H. (1987), Hrsg., Betriebswirtschaftliche Informations- und Kommunikationssysteme, Wiesbaden 1987.
- KRAWITZ, N. (1990), Kommentierung zu § 289 HGB, in: HOFBAUER, M. A./KUPSCH, P. (1990), Hrsg., Bonner Handbuch der Rechnungslegung (BHR). Aufstellung, Prüfung und Offenlegung des Jahresabschlusses, Bonn (Loseblatt: Stand Dez. 1990).

- KRCMAR, H. A. O. (1983), Gestaltung von Computer-am-Arbeitsplatz-Systemen, München 1983.
- KRCMAR, H. A. O. (1988), Computerunterstützung für Gruppen – neue Entwicklungen bei Entscheidungsunterstützungssystemen, in: Information Management, 3, Heft 3, 1988, S. 8–14.
- KRCMAR, H. A. O. (1990 a), Bedeutung und Ziele von Informationssystem-Architekturen, in: Wirtschaftsinformatik, 32, 1990, S. 395–402.
- KRCMAR, H. A. O. (1990 b), Entscheidungsunterstützungssysteme: Hilfsmittel und Werkzeuge, in: KURBEL, K./STRUNZ, H. (1990), Hrsg., Handbuch der Wirtschaftsinformatik, Stuttgart 1990, S. 403–418.
- KREIKEBAUM, H. (1989), Strategische Unternehmensplanung, 3. Aufl., Stuttgart u. a. 1989.
- KREILKAMP, E. (1987), Strategisches Management und Marketing, Berlin u. a. 1987.
- KROEBER-RIEL, W. (1975), Beschaffung und Lagerung – Betriebswirtschaftliche Grundfragen der Materialwirtschaft, 2. Aufl., Wiesbaden 1975.
- KROEBER-RIEL, W. (1990), Konsumentenverhalten, 4. Aufl., wesentlich ern. u. erw., München 1990.
- KRÜGER, W. (1984), Organisation der Unternehmung, Stuttgart u. a. 1984.
- KRÜGER, W./PFEIFFER, P. (1988), Strategische Ausrichtung, organisatorische Gestaltung und Auswirkungen des Informations-Management, in: Information Management, 3, Heft 3, 1988, S. 6–15.
- KRULIS-RANDA, J. S. (1977), Marketing-Logistik, Bern, Stuttgart 1977.
- KRUSCHWITZ, L. (1990), Investitionsrechnung, 4. Aufl., Berlin, New York 1990.
- KUBICEK, H. (1987), Mit integrierten Fernmeldenetzen auf dem Weg in die post-industrielle Gesellschaft? in: DBW, 47, 1987, S. 451–470.
- KUEHN, A. A./HAMBURGER, M. J. (1967), A Heuristic Program for Locating Warehouses, in: MARKS, N. E./TAYLOR, R. M. (1967), Hrsg., Marketing Logistics: Perspectives and Viewpoints, New York u. a. 1967, S. 91–109.
- KÜPPER, H.-U. (1980), Interdependenzen zwischen Produktionstheorie und der Organisation des Produktionsprozesses, Berlin 1980.
- KÜPPER, H.-U. (1981), Dynamische Produktionsfunktionen als Grundlage für eine Analyse von Interdependenzen in der Produktion, in: BRATSCHITSCH, R./SCHNELLINGER, W. (1981), Hrsg., Unternehmenskrisen – Ursachen, Frühwarnung, Bewältigung, Stuttgart 1981, S. 225–239.
- KÜPPER, H.-U. (1982), Ablauforganisation, Stuttgart, New York 1982.
- KÜPPER, H.-U. (1985), Investitionstheoretische Fundierung der Kostenrechnung, in: ZfbF, 37, 1/1985, S. 26–46.

- KÜPPER, H.-U. (1988), Koordination und Interdependenz als Bausteine einer konzeptionellen und theoretischen Fundierung des Controlling, in: LÜCKE, W. (1988), Hrsg., Betriebswirtschaftliche Steuerungs- und Kontrollprobleme, Wiesbaden 1988, S. 163–183.
- KÜPPER, H.-U. (1990), Industrielles Controlling, in: SCHWEITZER, M. (1990), Hrsg., Industriebetriebslehre, München 1990, S. 781–891.
- KÜPPER, W./LÜDER, K./STREITFERDT, L. (1975), Netzplantechnik, Würzburg, Wien 1975.
- KÜTING, K./WEBER, C.-P. (1989), Hrsg., Handbuch der Konzernrechnungslegung (HdK), Stuttgart 1989.
- KÜTING, K./WEBER, C.-P. (1990), Hrsg., Handbuch der Rechnungslegung (HdR), 3. Aufl., Stuttgart 1990.
- KUPSCH, P. (1973), Das Risiko im Entscheidungsprozeß, Wiesbaden 1973.
- KUPSCH, P. (1987) Einheitlichkeit und Stetigkeit der Bewertung gemäß § 252 Abs. 1 Nr. 6 HGB, Teil I u. II, in: DB, 40, 1987, S. 1101–1105 u. S. 1157–1161.
- KUPSCH, P. (1990a), Zur Problematik der Ermittlung von Anschaffungskosten. Zuwendungen, Abgrenzung von Anschaffungsnebenkosten und von nachträglichen Aufwendungen, in: Steuerberater-Jahrbuch 1989/90, Köln 1990, S. 93–127.
- KUPSCH, P. (1990b), Einführung B, in: HOFBAUER, M. A./KUPSCH, P. (1990), Hrsg., Bonner Handbuch der Rechnungslegung (BHR). Aufstellung, Prüfung und Offenlegung des Jahresabschlusses, Bonn (Loseblatt: Stand Dez. 1990).
- KUPSCH, P. (1990c), Der Anhang, in: WYSOCKI, K. v./SCHULZE-OSTERLOH, J. (1990), Hrsg., Handbuch des Jahresabschlusses in Einzeldarstellungen (HdJ), Köln 1990, Abt. IV/4.
- KUPSCH, P./EDER, D. (1988), Anmerkungen zu Grundsatzfragen der Steuerabgrenzung, in: WPg, 41, 1988, S. 521–528.
- KURBEL, K./STRUNZ, H. (1990), Hrsg., Handbuch der Wirtschaftsinformatik, Stuttgart 1990.
- KURBEL, P./MERTENS, P./SCHEER, A.-W. (1989), Hrsg., Interaktive betriebswirtschaftliche Informations- und Steuerungssysteme, Berlin, New York 1989.
- KUSSMAUL, H. (1987), Sind Nutzungsrechte Vermögensgegenstände bzw. Wirtschaftsgüter?, in: BB, 42, 1987, S. 2053–2065.
- KUTTNER, K. (1988), Mittel- und langfristige Exportfinanzierung, Wiesbaden 1988.
- LACHMANN, L. M. (1984), Marktprozeß und Erwartungen, München, Wien 1984.
- LANGE, CH. (1989), Jahresabschlußinformationen und Unternehmensbeurteilung, Stuttgart 1989.

- LANGEN, H. (1971), Unternehmensplanung mit Verweilzeitdauern, Berlin 1971.
- LASSMANN, G. (1968), Die Kosten- und Erlösrechnung als Instrument der Planung und Kontrolle in Industriebetrieben, Düsseldorf, 1968.
- LATTMANN, C. (1982), Die verhaltenswissenschaftlichen Grundlagen der Führung der Mitarbeiter, Bern, Stuttgart 1982.
- LATTMANN, C. (1989), Hrsg., Das Assessment-Center-Verfahren der Eignungsbeurteilung, Heidelberg 1989.
- LAWLER, E. E. (1971), Pay and Organizational Effectiveness: A Psychological View, New York u. a. 1971.
- LAWLER, E. E. (1977), Motivierung in Organisationen, Bern, Stuttgart 1977.
- LAZER, W./KELLEY, E. (1973), Hrsg., Social Marketing, Perspectives and Viewpoints, London 1973.
- LEDER, M. (1989), Innovationsmanagement. Ein Überblick, in: ZfB, Ergänzungsheft 1, Innovationsmanagement – Theorie und Praxis im Kulturvergleich, 1989, S. 1–54.
- LEDERER, K. G. (1984), EDV-unterstützte Kommunikationssysteme in der Automobilindustrie, in: Fortschrittliche Betriebsführung/Industrial Engineering, 33, 1984, S. 23–29.
- LEFFSON, U. (1984a), Bilanzanalyse, 3. Aufl., Stuttgart 1984.
- LEFFSON, U. (1984b), Bedeutung und Ermittlung der Grundsätze ordnungsmäßiger Buchführung, in: WYSOCKI, K. v./SCHULZE-OSTERLOH, J. (1984), Hrsg., Handbuch des Jahresabschlusses in Einzeldarstellungen (HdJ), Köln 1984, Abt. I/2.
- LEFFSON, U. (1987), Grundsätze ordnungsmäßiger Buchführung, 7. Aufl., Düsseldorf 1987.
- LEITHERER, E. (1989), Betriebliche Marktlehre, 3. Aufl., Stuttgart 1989.
- LEITHERER, E. (1991), Industrie-Design, Stuttgart 1991.
- LEVIATAN, U./ROSNER, M. (1982), Hrsg., Work and Organization in Kibbutz-Industry, Norwood/Pa. 1982.
- LEVITAN, K. B. (1982), Information Ressources as “Goods” in the Life Cycle of Information Production, in: Journal of the American Society for Information Science, 33, 1982, S. 44–54.
- LEWANDOWSKI, R. (1974), Prognosemodelle und Informationssysteme und ihre Anwendungen, Bd. 1, Berlin, New York 1974.
- LIKERT, R. (1961), New Patterns of Management, New York u. a. 1961.
- LINDNER, T. (1983), Strategische Entscheidungen im Beschaffungsbereich, Diss., München 1983.

- LITTLE, A. D. (1988), Innovation als Führungsaufgabe, Frankfurt/M. 1988.
- LOISTL, O. (1986), Grundzüge der betrieblichen Kapitalwirtschaft, Berlin u. a. 1986.
- LOISTL, O. (1989), Computergestütztes Wertpapiermanagement, 3. Aufl., München u. a. 1989.
- LOISTL, O. (1990), Zur neueren Entwicklung der Finanzierungstheorie, in: DBW, 50, 1990, S. 47–84.
- LOISTL, O. (1991), Kapitalmarkttheorie, München 1991.
- LÜBBEN, H. (1991), Tarifpolitische Perspektiven der Entlohnung an modernen Produktionsanlagen, in: SCHANZ, G. (1991), Hrsg., Handbuch Anreizsysteme, Stuttgart 1991, S. 245–255.
- LÜCKE, W. (1970), Produktions- und Kostentheorie, 2. Aufl., Würzburg, Wien 1970.
- LÜDER, K. (1990), Standortwahl – Verfahren zur Planung betrieblicher und innerbetrieblicher Standorte, in: JACOB, H. (1990), Hrsg., Industriebetriebslehre, 4. Aufl., Wiesbaden 1990, S. 24–100.
- LUHMANN, N. (1969), Kommunikation, soziale, in: GROCHLA, E. (1969), Hrsg., Handwörterbuch der Organisation, Stuttgart 1969, Sp. 831–838.
- LUHMANN, N. (1973), Zweckbegriff und Systemrationalität, Tübingen 1973.
- LUHMANN, N. (1976), Funktionen und Folgen formaler Organisation, 3. Aufl., Berlin 1976.
- LULLIES, V./BOLLINGER, H./WELTZ, F. (1990), Konfliktfeld Informationstechnik – Innovation als Managementproblem, Frankfurt/M. 1990.
- MACHARZINA, K. (1985), Hrsg., Finanz- und bankwirtschaftliche Probleme bei internationaler Unternehmenstätigkeit, Stuttgart 1985.
- MACHARZINA, K./ENGELHARD, J. (1987), Internationales Management, in: DBW, 47, 1987, S. 319–344.
- MACHARZINA, K./WELGER, M. K. (1989), Hrsg., Handwörterbuch Export und Internationale Unternehmung, Stuttgart 1989.
- MADAUSS, B. J. (1984), Projektmanagement, München 1984.
- MÄNNEL, W. (1976), Wesen, Aufgaben und Bedeutung der Beschaffungsplanung, in: Journal für Betriebswirtschaft, 26, 1976, S. 219–240.
- MÄNNEL, W. (1981), Die Wahl zwischen Eigenfertigung und Fremdbezug: theoretische Grundlagen, praktische Fälle, 2. Aufl., Stuttgart 1981.
- MÄNNEL, W. (1983), Wenn Sie zwischen Eigenfertigung und Fremdbezug entscheiden müssen, in: io-Management-Zeitschrift, 52, 1983, S. 301–307.
- MÄNNEL, W. (1988), Hrsg., Integrierte Anlagenwirtschaft, Köln 1988.

- MAG, W. (1990), Grundzüge der Entscheidungstheorie, München 1990.
- MAIER, M. (1990), Theoretische Bezugsrahmen und Methoden zur Gestaltung computergestützter Informationssysteme, München 1990.
- MAIER-ROTHER, C./BUSSE, K./THIELE, R. (1983), Computerverbundsysteme planen, steuern und kontrollieren den Produktionsprozeß, in: Maschinenmarkt, 89, 1983, S. 106–109.
- MARCH, J. G. (1965), Hrsg., Handbook of Organizations, Chicago 1965.
- MARCH, J. G./OLSEN, J. P. (1979), Ambiguity and Choice in Organizations, 2. Aufl., Bergen 1979.
- MARCH, J. G./SIMON, H. A. (1958), Organizations, New York 1958.
- MARCH, J. G./SIMON, H. A. (1976), Organisation und Individuum – Menschliches Verhalten in Organisationen, Wiesbaden 1976.
- MARKOWITZ, H. M. (1952), Portfolio Selection, in: Journal of Finance, 7, 1952, S. 77–91.
- MARR, R. (1973), Innovation und Kreativität, Wiesbaden 1973.
- MARR, R. (1976), Budgetplanung bei Forschungs- und Entwicklungsprojekten, in: BÜSCHGEN, H. E. (1976), Hrsg., Handwörterbuch der Finanzwirtschaft, Stuttgart 1976, Sp. 232–240.
- MARR, R. (1979), Das Sozialpotential betriebswirtschaftlicher Organisationen, Berlin 1979.
- MARR, R. (1987), Hrsg., Arbeitszeitmanagement-Grundlagen und Perspektiven der Gestaltung flexibler Arbeitssysteme, Berlin 1987.
- MARR, R. (1989), Mitarbeiterorientierte Unternehmenskultur, Berlin 1989.
- MARR, R. (1991), Innovationsmanagement, in: DBW, 51, 1991, S. 355–371.
- MARR, R./KÖTTING, M. (1991), Implementierung, organisatorische in: FRESE, E. (1991), Hrsg., Handwörterbuch der Organisation, 3. Aufl., 1991 (in Vorbereitung).
- MARR, R./STITZEL, M. (1991), Personalwirtschaft, Ein konfliktorientierter Ansatz, 2. Aufl., München 1991 (in Vorbereitung).
- MARSHALL, A. (1961), Principles of Economics, 1. Aufl., London 1890, 9. Aufl., London 1961.
- MARTIN, J. (1987), Managing the Data-Base Environment, 4. Aufl., London 1987.
- MARTIN, T. (1990), Das Verhältnis von Mensch und Automatisierung in der Produktion – am Beispiel CIM, in: HENNING, K./SÜTHOFF, M./MAI, M. (1990), Hrsg., Mensch und Automatisierung – eine Bestandsaufnahme, Opladen 1990, S. 91–106.

- MARX, A. (1969/71), Hrsg., Personalführung, 4 Bde., 1969/71.
- MASLOW, A. H. (1954), Motivation und Personality, New York u. a. 1954.
- MATSCHKE, M. (1990), Kommentierung zu §§ 266, 268, 269, in: HOFBAUER, M. A./KUPSCH, P. (1990), Hrsg., Bonner Handbuch der Rechnungslegung (BHR). Aufstellung, Prüfung und Offenlegung des Jahresabschlusses, Bonn (Loseblatt: Stand Dez. 1990).
- MAUL, K.-H. (1978), Handelsrechtliche Rechnungslegung. Eine Einführung in die Bilanzlehre, Frankfurt/M. 1978.
- MAYER-MALY, T. (1975), Arbeitsrecht, in: HWP, Stuttgart 1975, Sp. 339–357.
- MCGREGOR, D. (1960), The Human Side of Enterprise, New York u. a. 1960.
- MCGREGOR, D. (1966), Leadership and Motivation, Cambridge/Mass. 1966.
- MCMENAMIN, S. M./PALMER, J. F. (1988), Strukturierte Systemanalyse, München u. a. 1988.
- MEFFERT, H. (1968), Betriebswirtschaftliche Kosteninformationen, Wiesbaden 1968.
- MEFFERT, H. (1971), Modelle des Käuferverhaltens und ihr Aussagewert für das Marketing, in: Zeitschrift für die gesamte Staatswissenschaft, 127, 1971, S. 326–353.
- MEFFERT, H. (1986), Marketing, Grundlagen der Absatzpolitik, 7. Aufl., Wiesbaden 1986.
- MEFFERT, H. (1989), Globalisierungsstrategien und ihre Umsetzung im internationalen Wettbewerb, in: DBW, 49, 1989, S. 445–463.
- MEFFERT, H./STEFFENHAGEN, H. (1977), Marketing-Prognosemodelle: Quantitative Grundlagen des Marketing, Stuttgart 1977.
- MEISER, M./WAGNER, D./ZANDER, E. (1991), Personal und neue Technologien, München, Wien 1991.
- MELLEROWICZ, K. (1977), Neuzeitliche Kalkulationsverfahren, 6. Aufl., Freiburg i. Br. 1977.
- MENGER, C. (1971), Grundsätze der Volkswirtschaftslehre, Wien 1971.
- MERKEL, H. (1986), Von PPS- zu MRP II- orientierten Systemen, in: CIM-Management, 2, Heft 4, 1986, S. 35–41.
- MERTENS, P. (1987), Hrsg., Lexikon der Wirtschaftsinformatik, Berlin 1987.
- MERTENS, P. (1988), Industrielle Datenverarbeitung, Bd. 1, 7. Aufl., Wiesbaden 1988.
- MERTENS, P./GRIESE, J. (1991), Integrierte Informationsverarbeitung, Bd. 2, Wiesbaden 1991.
- MERTENS, P./BORKOWSKI, V./GEIS, W. (1990), Betriebliche Expertensystemanwendungen, Berlin 1990.

- MERTENS, P./BODENDORF, F./KÖNIG, W./PICOT, A./SCHUMANN, M. (1991), Grundzüge der Wirtschaftsinformatik, Berlin u. a. 1991.
- MEYER, M. (1987), Die Beurteilung von Länderrisiken der internationalen Unternehmung, Berlin u. a. 1987.
- MEYER-PIENING, A. (1980), Gemeinkosten senken – aber wie?, in: ZfB, 50, 1980, S. 691–698.
- MICHAELIS, E. (1985), Organisation unternehmerischer Aufgaben – Transaktionskosten als Beurteilungskriterium, Frankfurt/M. 1985.
- MILES, L. D. (1964), Value Engineering. Wertanalyse, die praktische Methode zur Kostensenkung, München 1964.
- MILES, R. E./SNOW, C. C. (1978), Organizational Strategy, Structure and Process, New York u. a. 1978.
- MILES, R. E./SNOW, C. C. (1986), Network Organizations: New Concepts for New Forms, in: California Management Review, 28, 1986, S. 62–73.
- MILLER, G. (1967), The Magical Number Seven, Plus or Minus Two: Some Limits on Our Capacity for Processing Information, in: ALEXIS, M./WILSON, C. (1967), Hrsg., Organizational Decision Making, Englewood Cliffs/N. J. 1967, S. 107–121.
- MINTZBERG, H. (1973), The Nature of Managerial Work, New York u. a. 1973.
- MINTZBERG, H. (1989), Mintzberg on Management, New York, London 1989.
- MIRANI, A. (1987), Kosten- und Investitionsmanagement für moderne Industrieanlagen, in: Kostenrechnungspraxis, Heft 6, 1987, S. 225–230.
- MISES, L. v. (1933), Grenzprobleme der Nationalökonomie, Jena 1933.
- MODIGLIANI, F./MILLER, M. H. (1958), The Cost of Capital Corporation Finance and the Theory of Investment, in: American Economic Review, 48, 1958, S. 261–297.
- MONDEN, Y./SAKURAI, M. (1989), Hrsg., Japanese Management Accounting – A World Class Approach to Management Accounting, Cambridge/Mass. 1989.
- MORENO, I. L. (1974), Die Grundlagen der Soziometrie, 3. Aufl., Opladen 1974.
- MORGAN, G. (1986), Images of Organization, Beverly Hills 1986.
- MORRIS, C. (1973), Zeichen, Sprache und Verhalten, Düsseldorf 1973.
- MORRIS, W. C./SASHKIN, M. (1976), Organization Behavior in Action, St. Paul u. a. 1976.
- MOXTER, A. (1979), Immaterielle Bilanzwerte im neuen Bilanzrecht, in: BB, 34, 1979, S. 1102–1109.



- MOXTER, A. (1980), Ist bei drohendem Unternehmenszusammenbruch das bilanzrechtliche Prinzip der Unternehmensfortführung aufzugeben?, in: WPg, 33, 1980, S. 345–351.
- MOXTER, A. (1984), Bilanzlehre, Bd. I: Einführung in die Bilanztheorie, 3. Aufl., Wiesbaden 1984.
- MOXTER, A. (1985), Bilanzrechtsprechung, Tübingen 1985.
- MOXTER, A. (1986), Bilanzlehre, Bd. II: Einführung in das neue Bilanzrecht, 3. Aufl., Wiesbaden 1986.
- MOXTER, A. (1987), Zum Sinn und Zweck des handelsrechtlichen Jahresabschlusses nach neuem Recht, in: HAVERMANN, H. (1987), Hrsg., Bilanz- und Konzernrecht, Festschrift für R. GOERDELER, Düsseldorf 1987, S. 361–374.
- MOXTER, A. (1990), Grundsätze ordnungsmäßiger Unternehmensbewertung, 2. Aufl., Wiesbaden 1983.
- MROSEK, D. (1983), Zurechnungsprobleme in einer entscheidungsorientierten Kostenrechnung, Wiesbaden 1983.
- MÜLLER, G. (1981), Strategische Frühaufklärung, München 1981.
- MÜLLER, G. (1987), Strategische Suchfeldanalyse, Wiesbaden 1987.
- MÜLLER-BÖLING, D./MÜLLER, M. (1986), Akzeptanzforschung der Bürokommunikation, München u. a. 1986.
- MÜLLER-MERBACH, H. (1973), Operations Research, 3. Aufl., München 1973.
- MUMFORD, E. (1983), Designing Human Systems for New Technology – The ETHICS Method, Manchester 1983.
- MUMFORD, E., WELTER, G. (1984), Benutzerbeteiligung bei der Entwicklung von Computersystemen: Verfahren zur Steigerung der Akzeptanz und Effizienz des EDV-Einsatzes, Münster 1984.
- MYERS, St. C. (1984), The Capital Structure Puzzle, in: Journal of Finance, 39, 1984, S. 575–592.
- NADDOR, E. (1971), Lagerhaltungssysteme, Frankfurt/M., Zürich 1971.
- NAKAJIMA, S. (1989), TPM Development Program: Implementing Total Productive Maintenance, Cambridge/Mass., Norwalk/Connecticut 1989.
- NASTANSKY, L. (1990), Betriebsinformatik, in: BITZ, M./DELLMANN, K./DOMSCH, M./EGNER, H. (1990), Hrsg., Vahlens Kompendium der Betriebswirtschaftslehre, Bd. 2, 2. Aufl., München 1990, S. 371–411.
- NEUBERGER, O. (1974), Theorien der Arbeitszufriedenheit, Stuttgart u. a. 1974.
- NEUBERGER, O. (1976), Führungsverhalten und Führerfolg, Berlin 1976.

- NEUBERGER, O. (1977), Organisation und Führung, Stuttgart u. a. 1977.
- NEUBERGER, O. (1984), Führung Ideologie-Struktur-Verhalten, Stuttgart 1984.
- NEUBERGER, O. (1985), Arbeit, Stuttgart 1985.
- NEUMANN, K. (1987a), Graphen und Netzwerke, in: GAL, F. (1987), Hrsg., Grundlagen des Operations Research, Bd. 2, Berlin u. a. 1987, S. 1–164.
- NEUMANN, K. (1987b), Netzplantechnik, in: GAL, T. (1987), Hrsg., Grundlagen des Operations Research, Bd. 2, Berlin u. a. 1987, S. 165–261.
- NEWELL, A./SHAW, J. C./SIMON, H. A. (1960), A Variety of Intelligent Learning in a General Problem Solver, in: YOVITS, M. C./CAMERON, S. (1960), Hrsg., Self-Organizing Systems, Oxford u. a. 1960, S. 153–187.
- NIEDER, P. (1977), Hrsg., Führungsverhalten im Unternehmen, München 1977.
- NIEDEREICHHOLZ, C. (1979), Innerbetriebliche Materialflußplanung, Darmstadt 1979.
- NIER, D./SCHUSSER, U. (1990), Innovationsfördernde Faktoren, in: zfo, 59, 1990, S. 274–276.
- NIESCHLAG, R./DICHTL, E./HÖRSCHGEN, H. (1991), Marketing, 16. Aufl., Berlin 1991.
- NIPPA, M. (1988), Gestaltungsgrundsätze für die Büroorganisation, Berlin 1988.
- NIPPA, M./REICHWALD, R. (1990), Theoretische Grundüberlegungen zur Verkürzung der Durchlaufzeit in der industriellen Entwicklung, in: REICHWALD, R./SCHMELZER, H. J. (1990), Hrsg., Durchlaufzeiten in der Entwicklung, München, Wien 1990, S. 65–114.
- NORTON, E. (1989), Determinants of Capital Structure: a Survey, in: LEE, CH. F., Hrsg., Advances in Financial Planning and Forecasting, London 1989, S. 323–350.
- NYSTROM, P. C./STARBUCK, W. H. (1981), Hrsg., Handbook of Organizational Design, 2 Bde., Oxford 1981.
- OECHSLER, W. A. (1990), Personal und Arbeit. Einführung in die Personalwirtschaft, 4. Aufl., München, Wien 1990.
- ÖSTERLE, H./BRENNER, W./HILBERS, K. (1991), Unternehmensführung und Informationssystem: Der Ansatz des St. Galler Informationssystem-Managements, Stuttgart 1991.
- ÖSTERLE, H./GUTZWILLER, TH. (1991a), Konzepte angewandter Analyse- und Design-Methoden, Bd. 1, Methoden: Ein Referenz-Metamodell für die Analyse und das Systemdesign, Hallbergmoos 1991.

- ÖSTERLE, H./GUTZWILLER, TH. (1991b), Konzepte angewandter Analyse- und Design-Methoden, Bd. 2, Methoden: Ein Beispiel für die Analyse und das Systemdesign, Hallbergmoos 1991.
- OETTL, K. (1966a), Unternehmerische Finanzpolitik: Elemente einer Theorie der Finanzpolitik industrieller Unternehmungen, Stuttgart 1966.
- OETTL, K. (1966b), Über den Charakter öffentlich-wirtschaftlicher Zielsetzungen, in: ZfbF, 18, 1966, S. 241–259.
- OLSON, M. H., (1989), Hrsg., Technological Support for Work Group Collaboration, Hillsdale 1989.
- O'REILLY, C. A. (1983), The Use of Information in Organizational Decision Making: A Model and Some Propositions, in: Research in Organizational Behavior, 5, 1983, S. 103–139.
- O'REILLY, C. A./CHATMAN, J. A./ANDERSON, J. C. (1987), Message Flow and Decision Making, in: JABLIN, F. M./PUTNAM, L. L./ROBERTS, K. H./PORTER, L. W. (1987), Hrsg., Handbook of Organizational Communication, Newsbury Park 1987, S. 600–623.
- ORDELHEIDE, D. (1990), Externes Rechnungswesen, in: BITZ, M./DELLMANN, K./DOMSCH, M./EGNER, H. (1990), Hrsg., Vahlens Kompendium der Betriebswirtschaftslehre, Bd. 2, 2. Aufl., München 1990, S. 209–304.
- ORTMANN, G. (1976), Unternehmungsziele als Ideologie, Köln 1976.
- ORTMANN, G./WINDELER, A./BECKER, A. (1990), Computer und Macht in Organisationen, Opladen 1990.
- OSBORN, A. F. (1953), Applied Imagination: Principles and Procedures of Creative Thinking, New York 1953.
- OUCHI, W. G. (1980), Markets, Bureaucracies and Clans, in: Administrative Science Quarterly, 25, 1980, S. 129–141.
- OXENFELDT, A. E. (1975), Pricing Strategies, New York 1975.
- o.V. (1987), Dialog, in: DBW, 47, 1987, S. 223–244.
- PANKOW, M./LIENAU, A./FEYEL, J. (1990), Kommentierung zu § 253 HGB, in: BUDDE, W. D./CLEMM, H./PANKOW, M./SARX, M. (1990), Hrsg., Beck'scher Bilanzkommentar, 2. Aufl., München 1990.
- PAPMEHL, A. (1990), Personal-Controlling, Heidelberg 1990.
- PAUSENBERGER, E./VÖLKER, H. (1985), Praxis des internationalen Finanzmanagement, Wiesbaden 1985.
- PERRIDON, L./STEINER, M. (1988), Finanzwirtschaft der Unternehmung, 5. Aufl., München 1988.

- PERROW, CH. B. (1970), *Organizational analysis: a sociological view*, Belmont/Cal. 1970.
- PFEIFFER, W./METZE, G./SCHNEIDER, W./AMLER, R. (1987), *Technologie-Portfolio zum Management strategischer Zukunftsgeschäftsfelder*, Göttingen 1987.
- PFOHL, H.-C. (1981), *Planung und Kontrolle*, Stuttgart u. a. 1981.
- PFOHL, H.-C. (1990), Hrsg., *Betriebswirtschaftslehre der Mittel- und Kleinbetriebe*, 2. Aufl., Berlin 1990.
- PICOT, A. (1977 a), *Betriebswirtschaftliche Umweltbeziehungen und Umweltinformationen*, Berlin 1977.
- PICOT, A. (1977 b), *Prognose und Planung – Möglichkeiten und Grenzen*, in: DB, 30, 1977, S. 2149–2156.
- PICOT, A. (1979 a), *Organisationsprinzipien*, in: WiSt, 8, 1979, S. 480–485.
- PICOT, A. (1979 b), *Rationalisierung im Verwaltungsbereich als betriebswirtschaftliches Problem*, in: ZfbF, 31, 1979, S. 1145–1165.
- PICOT, A. (1981 a), *Strukturwandel und Unternehmensstrategie, Teil 1 u. 2*, in: WiSt, 10, 1981, S. 527–532 u. 563–571.
- PICOT, A. (1981 b), *Der Beitrag der Theorie der Verfügungsrechte zur ökonomischen Analyse von Unternehmensverfassungen*, in: BOHR, K./DRUKARCZYK, J./DRUMM, H.-J./SCHERRER, G. (1981), Hrsg., *Unternehmensverfassung als Problem der Betriebswirtschaftslehre*, Berlin 1981.
- PICOT, A. (1981 c), *Kosten, volkswirtschaftliche*, in: KOSIOL, E./CHMIELEWICZ, K./SCHWEITZER, M. (1981), Hrsg., *Handwörterbuch des Rechnungswesens*, 2. Aufl., Stuttgart 1981, Sp. 974–980.
- PICOT, A. (1982 a), *Transaktionskostenansatz in der Organisationstheorie – Stand der Diskussion und Aussagewert*, in: DBW, 42, 1982, S. 267–284.
- PICOT, A. (1982 b), *Der Verbraucher in der sozialen Rechnungslegung*, in: HANSEN, U./STAUSS, B./RIEMER, M. (1982), Hrsg., *Marketing und Verbraucherpolitik*, Stuttgart 1982, S. 509–528.
- PICOT, A. (1985), *Kommunikationstechnik und Dezentralisierung*, in: BALLWIESER, W./BERGER, U.-H. (1985), Hrsg., *Information und Wirtschaftlichkeit*, Wiesbaden 1985, S. 377–402.
- PICOT, A. (1986 a), *Informationsmanagement und Unternehmensstrategien*, in: 3. Europäischer Kongreß über Büro-Systeme & Informationsmanagement (Tagungsband), München 1986, S. 757–796.
- PICOT, A. (1986 b), *Transaktionskosten im Handel – zur Notwendigkeit einer flexiblen Strukturentwicklung in der Distribution*, in: BB, Beilage 13 zu Heft 27, 1986, S. 1–16.

- PICOT, A. (1987a), Dezentralisierung – Ein Code-Wort für die Büro-Automatisierung? in: Rationalisierungskuratorium der Deutschen Wirtschaft (RKW) – IPS 2 – Productivity and the Future of the Work, 1987, S. 151–158.
- PICOT, A. (1987b), Neue Informations- und Kommunikationstechniken als Quelle von Risiken und als Mittel zu ihrer Bewältigung, in: Bayerische Rückversicherung, Hrsg., Gesellschaft und Unsicherheit, Karlsruhe 1987, S. 139–155.
- PICOT, A. (1989), Zur Bedeutung allgemeiner Theorieansätze für die betriebswirtschaftliche Information und Kommunikation: Der Beitrag der Transaktionskosten- und Principal-Agent-Theorie, in: KIRSCH, W./PICOT, A. (1989), Hrsg., Die Betriebswirtschaftslehre im Spannungsfeld zwischen Generalisierung und Spezialisierung, Wiesbaden 1989, S. 361–379.
- PICOT, A. (1990a), Organisation, in: BITZ, M./DELLMANN, K./DOMSCH, M./EGNER, H. (1990), Hrsg., Vahlens Kompendium der Betriebswirtschaftslehre, Bd. 2, 2. Aufl., München 1990, S. 99–163.
- PICOT, A. (1990b), Organisation von Informationssystemen und Controlling, in: Controlling, 2, 1990, S. 296–305.
- PICOT, A. (1991a), Ein neuer Ansatz zur Gestaltung der Leistungstiefe, in: ZfbF, 43, 1991, S. 336–357.
- PICOT, A. (1991b), Ökonomische Theorien der Organisation – Ein Überblick über neuere Ansätze und deren betriebswirtschaftliches Anwendungspotential –, in: ORDELHEIDE, D./RUDOLPH, B./BÜSSELMANN, E. (1991), Hrsg., Betriebswirtschaftslehre und ökonomische Theorie, Stuttgart 1991, S. 143–170.
- PICOT, A. (1991c), Daten und ihre Integration, in: MERTENS, P./BODENDORF, F./KÖNIG, W./PICOT, A./SCHUMANN, M. (1991), Hrsg., Grundzüge der Wirtschaftsinformatik, Berlin u. a. 1991.
- PICOT, A./DIETL, H. (1990), Transaktionskostentheorie, in: WiSt, 19, 1990, S. 178–184.
- PICOT, A./FRANCK, E. (1988), Die Planung der Unternehmensressource Information (I), in: WISU, 17, 1988, S. 544–614.
- PICOT, A./FRANCK, E. (1991), Informationsmanagement, in: FRESE, E. (1991), Hrsg., Handwörterbuch der Organisation, 3. Aufl., 1991 (in Vorbereitung).
- PICOT, A./KAULMANN, TH. (1985), Industrielle Großunternehmen im Staatseigentum aus verfügungsrechtlicher Sicht – Theoretische Aussagen und empirischer Befund, in: ZfbF, 37, 1985, S. 956–980.
- PICOT, A./KAULMANN, TH. (1989), Comparative Performance of Government-owned and Privately-owned Industrial Cooperations – Empirical Results from six Countries, in: Jite, 145, 1989, S. 298–316.

- PICOT, A./REICHWALD R. (1986), Der informationstechnische Einfluß auf Arbeitsteilung und Zentralisierungsgrad in Büro- und Verwaltungsorganisationen, in: HERMANN, A. (1986), Hrsg., Neue Kommunikationstechniken. Grundlagen und wirtschaftliche Perspektiven, München 1986, S. 85–94.
- PICOT, A./REICHWALD, R., (1987), Bürokommunikation – Leitsätze für den Anwender, 3. Aufl., München 1987.
- PICOT, A./RISCHMÜLLER, G. (1981), Planung und Kontrolle der Verwaltungskosten in Unternehmungen, in: ZfbF, 33, 1981, S. 331–346.
- PICOT, A./SCHNEIDER, DIETRAM (1988), Unternehmerisches Innovationsverhalten, Verfügungsrechte und Transaktionskosten, in: BUDÄUS, D./GERUM, E./ZIMMERMANN, G. (1988), Hrsg., Betriebswirtschaftslehre und Theorie der Verfügungsrechte, Wiesbaden 1988, S. 93–118.
- PICOT, A./LAUB, U. D./SCHNEIDER, DIETRAM (1989), Innovative Unternehmensgründungen – Eine ökonomisch-empirische Analyse, Berlin, u. a. 1989.
- PICOT, A./NEUBURGER, R./NIGGL, J. (1991), Ökonomische Perspektiven eines „Electronic Data Interchange“, in: Information Management, 6, Heft 2, 1991, S. 22–29.
- PICOT, A./REICHWALD, R./NIPPA, M. (1988), Zur Bedeutung der Entwicklungsaufgabe für die Entwicklungszeit – Ansätze für die Entwicklungszeitgestaltung, in: ZfbF, Sonderheft 23, Zeitmanagement in Forschung und Entwicklung, 1988, S. 112–137.
- PICOT, A./REICHWALD, R./SCHÖNECKER, H. G. (1985), Eigenerstellung oder Fremdbezug von Organisationsleistungen – Ein Problem der Unternehmensführung, in: Office Management, 33, Heft 9 u. 10, 1985, S. 818–821 und 1029–1034.
- PIEPER, R. (1990), Human Resource Management: An International Comparison, Berlin, New York 1990.
- PLATZ, J. (1986), Projektplanung, in: PLATZ, J./SCHMELZER, H. J. (1986), Hrsg., Projektmanagement in der industriellen Forschung und Entwicklung, Berlin u. a., 1986, S. 131–159.
- PLINKE, W. (1985), Erlösplanung im industriellen Anlagengeschäft, Wiesbaden 1985.
- PLINKE, W. (1989), Industrielle Kostenrechnung für Ingenieure, Berlin u. a. 1989.
- POENSGEN, O. H. (1973), Geschäftsbereichsorganisation, Opladen 1973.
- POPALL, M. (1991), EPOS – Die offene Entwicklungsumgebung zur Projektabwicklung, in: BALZERT, H. (1991 a), Hrsg., CASE: Systeme und Werkzeuge, 3. Aufl., vollst. überarb. u. erw., Mannheim u. a. 1991.
- POPP, K. (1989), Rationelles Kreditmanagement in Handel und Industrie, Landsberg/Lech 1989.
- PORTER, M. E. (1986), Hrsg., Competition in Global Industries, Boston 1986.

- PORTER, M. E. (1988), Wettbewerbsstrategie: Methoden zur Analyse von Branchen und Konkurrenten, 5. Aufl., Frankfurt/M. u. a., 1988.
- PORTER, M. E. (1989), Wettbewerbsvorteile. Spitzenleistungen erreichen und behaupten, Sonderausgabe, Frankfurt/M. u. a. 1989.
- PORTER, M. E./MILLAR, V. E. (1985), How information gives you competitive advantage, in: Harvard Business Review, Heft 4, 1985, S. 149–160.
- PRAHALAD, C. K./HAMEL, G. (1990), The Core Competence of the Corporation, in: Harvard Business Review, Heft 3, 1990, S. 79–91.
- PRATT, J. W./ZECKHAUSER, R. J. (1985), Principals and Agents: An Overview, in: PRATT, J. W./ZECKHAUSER, R. J. (1985), Hrsg., Principals and Agents: The Structure of Business, Boston 1985, S. 1–35.
- PRESSMAR, D. B. (1975), Einsatzmöglichkeiten der elektronischen Datenverarbeitung für die simultane Produktionsplanung, in: HANSEN, H.-R. (1975), Hrsg., Informationssysteme im Produktionsbereich, München, Wien 1975, S. 215–255.
- PRESSMAR, D. B. (1979), Verbrauchsfunktionen, in: KERN, W. (1979), Hrsg., Handwörterbuch der Produktion, Stuttgart 1979, Sp. 2067–2077.
- PRESSMAR, D. B. (1990), Hrsg., Büroautomation, Wiesbaden 1990.
- PROBST, G. J. B. (1987), Selbstorganisation, Ordnungsprozesse in sozialen Systemen aus ganzheitlicher Sicht, Berlin, Hamburg 1987.
- Projektgruppe im WSI (1981), Vorschläge zum Unternehmensrecht – Arbeitnehmerrecht, Arbeitnehmerinteressen und Unternehmensorganisation, Köln 1981.
- RAAS, F. (1989), Auswirkungen neuer Produktionstechnologien auf betriebliches Rechnungswesen und operatives Controlling, Diss. St. Gallen, Bamberg 1989.
- RAFFEE, H. (1974), Grundprobleme der Betriebswirtschaftslehre, Göttingen 1974.
- RAFFEE, H./WIEDMANN, K. P. (1982), Sozio-Marketing (Social Marketing), in: DBW, 42, 1982, S. 465–466.
- RAISCH, P. (1973), Unternehmensrecht 1, Unternehmensprivatrecht: Handels- und Gesellschaftsrecht, Reinbek bei Hamburg 1973.
- RAISCH, P. (1974), Unternehmensrecht 2, Aktien- und Konzernrecht, Mitbestimmung und Fusionskontrolle, Reinbek bei Hamburg 1974.
- RAPPAPORT, A. (1986), Creating Shareholders Value, New York 1986.
- RAULEFS, P. (1982), Expertensysteme, in: BIBEL, W./SIEGMANN, J. H. (1982), Hrsg., Künstliche Intelligenz, Berlin u. a. 1982, S. 61–98.
- REDDIN, W. J. (1970), Management Effectiveness, New York 1970.
- REDDIN, W. J. (1981), Das 3-D-Programm zur Leistungssteigerung des Management, Landsberg/Lech 1981.

- REESE, J. (1980), Standort und Belegungsplanung für Maschinen in mehrstufigen Produktionsprozessen, Berlin u. a. 1980.
- REHKUGLER, H. (1989), Finanzplanung als Instrument der strategischen Unternehmensführung, in: Finanzielle Führung von mittelständischen Unternehmen, Witten, Herdecke 1989, S. 10–54.
- REHKUGLER, H./PODDIG, TH. (1990), Bilanzanalyse, 2. Aufl., München 1990.
- REHKUGLER, H./SCHINDEL, V. (1989 a), Entscheidungstheorie: Erklärung und Gestaltung betrieblicher Entscheidungen, 4. Aufl., München 1989.
- REHKUGLER, H./SCHINDEL, V. (1989 b), Finanzierung, 4. Aufl., München 1989.
- REICHMANN, T. (1967), Die betrieblichen Anpassungsprobleme im Lagerbereich, in: ZfbF, 19, 1967, S. 762–774.
- REICHMANN, T. (1979), Lagerhaltungspolitik, in: KERN, W. (1979), Hrsg., Handwörterbuch der Produktionswirtschaft, Stuttgart 1979, Sp. 1060–1073.
- REICHWALD, R. (1977), Arbeit als Produktionsfaktor, München, Basel 1977.
- REICHWALD, R. (1984), Produktivitätsbeziehungen in der Unternehmensverwaltung – Grundüberlegungen zur Modellierung und Gestaltung der Büroarbeit unter dem Einfluß neuer Informationstechnologie, in: PACK, L./BÖRNER, D. (1984), Hrsg., Betriebswirtschaftliche Entscheidungen bei Stagnation, Wiesbaden 1984, S. 197–213.
- REICHWALD, R. (1988), Arbeitsorganisatorische und wirtschaftliche Aspekte neuer Technologien – dargestellt am Beispiel des Einsatzes neuer Informations- und Kommunikationstechnik, in: ZINK, K. J. (1988), Hrsg., Arbeitswissenschaft und neue Technologien, Eschborn 1988, S. 77–103.
- REICHWALD, R. (1989), Die Entwicklung der Arbeitsteilung unter dem Einfluß von Technikeinsatz im Industriebetrieb – Ein Beitrag zum betriebswirtschaftlichen Rationalisierungsverständnis, in: KIRSCH, W./PICOT, A. (1989), Hrsg., Die Betriebswirtschaftslehre im Spannungsfeld zwischen Generalisierung und Spezialisierung, Wiesbaden 1989, S. 299–322.
- REICHWALD, R. (1990 a), Kommunikation, in: BITZ, M./DELMANN, K./DOMSCH, M./EGNER, H. (1990), Hrsg., Vahlens Kompendium der Betriebswirtschaftslehre, Bd. 2, 2. Aufl., München 1990, S. 413–459.
- REICHWALD, R. (1990 b), EDV-gestützte Werkzeuge der Organisationsanalyse, in: ZAHN, E. (1990), Hrsg., Organisationsstrategie und Produktion, München 1990, S. 389–423.
- REICHWALD, R. (1990 c), Zur Wirtschaftlichkeit der Büroautomation, kostentheoretische und strategische Aspekte, in: PRESSMAR, D. B. (1990), Hrsg., Büroautomation, Wiesbaden 1990, S. 112–150.



- REICHWALD, R. (1991 a), Kommunikation und Kommunikationsmodelle, in: WITTMANN, E. u. a. (1991), Handwörterbuch der Betriebswirtschaftslehre, 4. Aufl., Stuttgart 1991.
- REICHWALD, R. (1991 b), Innovative Anwendungen neuer Telekommunikationsformen in der industriellen Forschung und Entwicklung, in: HEINRICH, L. J./POMBERGER, G./SCHAUER, R. (1991), Hrsg., Die Informationswirtschaft im Unternehmen, Tagungsband der 53. Wissenschaftlichen Jahrestagung des Verbandes der Hochschullehrer für Betriebswirtschaft e.V., 1991 (in Vorbereitung).
- REICHWALD, R./BEHRBOHM, P. (1983), Flexibilität als Eigenschaft produktionswirtschaftlicher Systeme in: ZfB, 53, 1983, S. 831–853.
- REICHWALD, R./BELLMANN, K. B. (1991), Optimale Arbeitsteilung in Büroorganisationen. Der Einfluß neuer Informations- und Kommunikationstechniken – eine kostentheoretische Betrachtung, in: ZfB, 61, 1991, S. 621–639.
- REICHWALD, R./NIPPA, M. (1988), Die Büroaufgabe als Ausgangspunkt erfolgreicher Anwendungen neuer Informations- und Kommunikationstechnik, in: Information Management, 3, Heft 2, 1988, S. 16–23.
- REICHWALD, R./NIPPA, M. (1991), Informations- und Kommunikationsanalyse, in: FRESE, E. (1991), Hrsg., Handwörterbuch der Organisation, 3. Aufl., 1991 (in Vorbereitung).
- REICHWALD, R./RUPPRECHT, M. (1991), Einsatz von Informations- und Kommunikationstechnologien im Rahmen zwischenbetrieblicher Kooperation, in: HERMANN, A./FLEGEL, V. (1991), Hrsg., Electronic Marketing – Handbuch der Informations- und Kommunikationstechnik im Marketing, München 1991.
- REICHWALD, R./SCHMELZER H. J. (1990), Hrsg., Durchlaufzeiten in der Entwicklung: Praxis des industriellen F&E-Managements, München, Wien 1990.
- REICHWALD, R./STRASSBURGER, F. X. (1989), Innovationspotentiale von ISDN, in: DBW, 49, 1989, S. 337–352.
- REICHWALD, R./STAUFFERT, T. (1987), Bürokommunikationstechnik und Führung, in: KIESER, A./REBER, G./WUNDERER, R. (1987), Hrsg., Handwörterbuch der Führung, Stuttgart 1987, Sp. 115–128.
- REMER, A. (1978), Personalmanagement – Mitarbeiterorientierte Organisation und Führung von Unternehmen, Berlin, New York 1978.
- REMER, A. (1989), Organisationslehre. Eine Einführung, Berlin, New York 1989.
- REUSCH, P. (1984), Aufbau und Einsatz betrieblicher Informationssysteme, Zürich 1984.

- REVE, T. (1990), The Firm as a Nexus of Internal and External Contracts, in: AOKI, M./GUSTAFSSON, B./WILLIAMSON, O. E. (1990), Hrsg., The Firm as a Nexus of Treaties, London u. a. 1990, S. 133–161.
- RICHARDS, M. D./GREENLAW, P. S. (1966), Management Decision Making, Homewood/Ill. 1966.
- RICHTER, M. (1990), Das Sachanlagevermögen, in: WYSOCKI, K. v./SCHULZE-OSTERLOH, J. (1990), Hrsg., Handbuch des Jahresabschlusses in Einzeldarstellungen (HdJ), Köln 1990, Abt. II/1.
- RIEBEL, P. (1981), Teilkostenrechnung (insbesondere Deckungsbeitragsrechnung), in: KOSIOL, E./CHMIELEWICZ, K./SCHWEITZER, M. (1981), Handwörterbuch des Rechnungswesens, 2. Aufl., Stuttgart 1981, 1547–1570.
- RIEBEL, P. (1990), Einzelkosten- und Deckungsbeitragsrechnung, 6. Aufl., Wiesbaden 1990.
- RIEBEL, P./PANDTKE, H./ZSCHERLICH, W. (1973), Verrechnungspreise für Zwischenprodukte, Opladen 1973.
- RIECKMANN, H. (1982), Auf der grünen Wiese . . . Organisationsentwicklung einer Werkserneuerung, Bern, Stuttgart 1982.
- RIECKMANN, H./SIEVERS, B. (1978), Lernende Organisation – Organisiertes Lernen. Systemveränderung und Lernen in sozialen Organisationen, in: BARTÖLKE, K./KAPPLER, E./LASKE, ST./NIEDER, P. (1978), Hrsg., Arbeitsqualität in Organisationen, Wiesbaden 1978, S. 259–276.
- RINZA, P./SCHMITZ, H. (1977), Nutzwert-Kosten-Analyse, Düsseldorf 1977.
- ROCKART, J. F. (1979), Chief executives define their own data needs, in: Harvard Business Review, Heft 2, 1979, S. 81–93.
- ROCKART, J. F./DELONG, D. W. (1988), Executive Support Systems, Homewood/Ill. 1988.
- RÖDL, H./WINKELS, H. (1983), Kreditmanagement in der Praxis, Stuttgart 1983.
- ROETHLISBERGER, F. J./DICKSON, W. J. (1939), Management and the Worker, Cambridge u. a. 1939.
- ROGERS, E. M. (1983), Diffusion of Innovations, 2. Aufl., New York 1983.
- ROHLOFF, M. (1991), Entwicklung eines verteilten Systems zur Produktionsplanung und -steuerung, unveröffentlichtes Manuskript, München 1991.
- ROMBACH, H. (1973), Entscheidung, in: KRINGS, H./BAUMGARTNER, H. M./WILD, CH. (1973), Hrsg., Handbuch philosophischer Grundbegriffe, Bd. I, München 1973, S. 361–373.
- ROSE, O. (1989), Ein Überblick über die ISO/OSI-Management-Architektur, in: Praxis für Informationsverarbeitung und Kommunikation, 12, 1989, S. 150–159.

- ROSENSTIEL, L. v. (1986), Grundlagen der Organisationspsychologie, 2. Aufl., Stuttgart 1986.
- ROTHERING, C. (1990), Forschungs- und Entwicklungskooperationen zwischen Unternehmen, Stuttgart 1990.
- ROVENTA, P. (1981), Portfolio-Analyse und Strategisches Management, 2. Aufl., München 1981.
- RUDOLPH, B. (1979), Kapitalkosten bei unsicheren Erwartungen, Berlin u. a. 1979.
- RÜHLI, E. (1973), Beiträge zur Unternehmensführung und Unternehmenspolitik, Bd. 1, Bern, Stuttgart 1973.
- RÜHLI, E. (1978), Beiträge zur Unternehmensführung und Unternehmenspolitik, Bd. 2, Bern, Stuttgart 1978.
- RÜTHERS, B. (1975), Arbeitskampf und Arbeitskampfrecht, in: HWP, Stuttgart 1975, Sp. 176–186.
- RUSS, S. (1986), Der Anhang als dritter Teil des Jahresabschlusses. Eine Analyse des bisherigen und der zukünftigen Erläuterungsvorschriften für das Aktiengesetz, 2. Aufl., Bergisch-Gladbach 1986.
- SAAD, K. N./ROUSSEL, P. A./TIBY, C. (1991), Management der F&E Strategie, Wiesbaden 1991.
- SARX, M. (1990), Kommentierung zu § 240, 247, 253 HGB, in: BUDDE, W. D./CLEMM, H./PANKOW, M./SARX, M. (1990), Hrsg., Beck'scher Bilanzkommentar, 2. Aufl., München 1990.
- SARX, M./FRICKE, F. (1990), Kommentierung zu § 250 HGB, in: BUDDE, W. D./CLEMM, H./PANKOW, M./SARX, M. (1990), Hrsg., Beck'scher Bilanzkommentar, 2. Aufl., München 1990.
- SARX, M./PANKOW, M. (1990), Kommentierung zu § 266 HGB, in: BUDDE, W. D./CLEMM, H./PANKOW, M./SARX, M. (1990), Hrsg., Beck'scher Bilanzkommentar, 2. Aufl., München 1990.
- SCHANZ, G. (1978), Verhalten in Wirtschaftsorganisationen, München 1978.
- SCHANZ, G. (1982), Organisationsgestaltung, München 1982.
- SCHANZ, G. (1991), Hrsg., Handbuch Anreizsysteme, Stuttgart 1991.
- SCHEREN, M. (1989), Grundlagen des neuen Konzernbilanzrechts. Möglichkeiten und Grenzen der Konzernbilanzpolitik, in: KÜTING, K./WEBER, C.-P. (1989), Hrsg., Handbuch der Konzernrechnungslegung (HdK), Stuttgart 1989, S. 43–81.
- SCHEER, A.-W. (1988), Entwurf eines Unternehmensdatenmodells, in: Information Management, 3, Heft 1, 1988, S. 14–23.

- SCHEER, A.-W. (1990a), Wirtschaftsinformatik: Informationssysteme im Industriebetrieb, 3. Aufl., Berlin u. a. 1990.
- SCHEER, A.-W. (1990b), EDV-orientierte Betriebswirtschaftslehre, 4. Aufl., Berlin u. a. 1990.
- SCHEER, A.-W. (1990c), CIM: Der computergesteuerte Industriebetrieb, 4. Aufl., Berlin u. a. 1990.
- SCHEER, A.-W. (1991), Architektur integrierter Informationssysteme – Grundlagen der Unternehmensmodellierung, Berlin u. a. 1991.
- SCHIMENZ, B. (1980), Automatisierung der Produktion, Göttingen 1980.
- SCHILDBACH, T. (1991), Der handelsrechtliche Jahresabschluß, 2. Aufl., Herne, Berlin 1991.
- SCHILLING, H. (1968), Standortfaktoren für die Industrieansiedlung. Ein Katalog für die regionale und kommunale Entwicklungspolitik sowie die Standortwahl von Unternehmungen, in: Österreichisches Institut für Raumplanung, Hrsg., Veröffentlichung Nr. 27, Stuttgart u. a. 1968.
- SCHINDEL, V. (1978), Risikoanalyse, 2. Aufl., München 1978.
- SCHLAGETER, G./STUCKY, W. (1983), Datenbanksysteme: Konzepte und Modelle, 2. Aufl., Stuttgart 1983.
- SCHMALEN, H. (1982), Preispolitik, Stuttgart, New York 1982.
- SCHMALEN, H. (1984), Kommunikationspolitik, Stuttgart 1984.
- SCHMALENBACH, E. (1947/48), Pretiale Wirtschaftslenkung, 2 Bde., Bremen 1947/48.
- SCHMALENBACH, E. (1956), Dynamische Bilanz, 12. Aufl., Köln, Opladen 1956.
- SCHMALENBACH, E. (1963), Kostenrechnung und Preispolitik, 8. Aufl., Köln, Opladen 1963.
- SCHMEISSER, W. (1986), Systematische Erfindungsförderung als Unternehmensaufgabe: Wege zur Steigerung der Kreativität und zu erfolgreichen Innovationen, Berlin 1986.
- SCHMELZER, H. J. (1986), Einführung in das Projektmanagement von Forschungs- und Entwicklungsprojekten, in: PLATZ, J./SCHMELZER, H. J. (1986), Hrsg., Projektmanagement in der industriellen Forschung und Entwicklung, München 1986, S. 1–54.
- SCHMELZER, H. J. (1990), Steigerung der Effektivität und Effizienz durch Verkürzung von Entwicklungszeiten, in: REICHWALD, R./SCHMELZER, H. J. (1990), Hrsg., Durchlaufzeiten in der Entwicklung, München, Wien 1990, S. 27–63.
- SCHMIDT, L. (1990), Einkommensteuergesetz, 9. Aufl., München 1990.

- SCHMIDT, R. H. (1986), Grundzüge der Investitions- und Finanzierungstheorie, 2. Aufl., Wiesbaden 1986.
- SCHNEEWEISS, C. (1987), Einführung in die Produktionswirtschaft, 2. Aufl., Berlin u. a. 1987.
- SCHNEIDER, DIETER (1983), Rechtsfindung durch Deduktion von Grundsätzen ordnungsmäßiger Buchführung aus gesetzlichen Jahresabschlußzwecken?, in: Steuer und Wirtschaft, 60, 1983, S. 141–160.
- SCHNEIDER, DIETER (1987), Allgemeine Betriebswirtschaftslehre, 3. Aufl., München 1987.
- SCHNEIDER, DIETER (1990), Investition, Finanzierung und Besteuerung, 6. Aufl., Wiesbaden 1990.
- SCHNEIDER, DIETRAM (1991), Die unternehmerische Produktion von Erstmaligkeit und ihre Konsequenzen für die Evolution ökonomischer Transaktionsbeziehungen, in: LAUB, U. D./SCHNEIDER, DIETRAM (1991), Hrsg., Innovation und Unternehmertum, Wiesbaden 1991, S. 341–367.
- SCHNEIDER, DIETRAM/ZIERINGER, C. (1991), Make-or-Buy-Strategien für F&E, Wiesbaden 1991.
- SCHÖNECKER, H./NIPPA, M. (1990), Hrsg., Computerunterstützte Methoden für das Informationsmanagement, Baden-Baden 1990.
- SCHOLL, W. (1991), Informationspathologien, in: FRESE, E. (1991), Hrsg., Handwörterbuch der Organisation, 3. Aufl., 1991 (in Vorbereitung).
- SCHOLZ, C. (1989), Personalmanagement: Informationsorientierte und verhaltens-theoretische Grundlagen, München 1989.
- SCHOMBURG, E. (1980), Entwicklung eines betriebstypologischen Instrumentariums zur systematischen Ermittlung der Anforderungen an EDV-gestützte Produktions-, Planungs- und Steuerungssysteme im Maschinenbau, Aachen 1980.
- SCHREYÖGG, G. (1984), Unternehmensstrategie. Grundfragen einer Theorie strategischer Unternehmensführung, Berlin, New York 1984.
- SCHRÖDER, H.-H. (1990), Entwicklungsstand und -tendenzen bei Produktionsplanungs- und -steuerungssystemen: eine kritische Bestandsaufnahme, in: Information Management, 5, Heft 4, 1990, S. 62–75.
- SCHULER, H. (1986), Hrsg., Biographische Fragebogen als Methode der Personalauswahl, Stuttgart 1986.
- SCHULTZ, R. (1981), Einführung in das Personalwesen, Würzburg, Wien 1981.
- SCHULZ VON THUN, S. (1981), Miteinander reden – Störungen und Klärungen – allgemeine Psychologie der Kommunikation, Reinbek bei Hamburg 1981.

- SCHULZ, D./FRITZ, W./SCHUPPERT, D./SEIWERT, L. J./WALSH, J. (1989), Outplacement, Personalfreisetzung und Karrierestrategie, Wiesbaden 1989.
- SCHUMPETER, J. A. (1926), Theorie der wirtschaftlichen Entwicklung: eine Untersuchung über Unternehmergewinn, Kapital, Kredit, Zins und den Konjunkturzyklus, 2. Aufl., neubearb., München, Leipzig 1926.
- SCHWARZ, H. (1969), Kostenträgerrechnung und Unternehmensführung, Berlin 1969.
- SCHWARZE, J. (1986), Netzplantechnik, 5. Aufl., Herne, Berlin 1986.
- SCHWEITZER, M. (1990), Hrsg., Industriebetriebslehre, München 1990.
- SCHWEITZER, M./KÜPPER, H.-U. (1974), Betriebswirtschaftliche Produktions- und Kostentheorie, Reinbek bei Hamburg 1974.
- SCHWEITZER, M./KÜPPER, H.-U. (1991), Systeme der Kostenrechnung, 5. Aufl., München 1991.
- SEDRAN, T. (1991), Wettbewerbsvorteile durch EDI?, in: Information Management, 6, Heft 2, 1991, S. 16–21.
- SEELBACH, H. (1980), Hrsg., Finanzierung, München 1980.
- SEESER, G. (1990), Strategische Planung von Technologien zur Unterstützung des Entwicklungsprozesses, München 1990.
- SEICHT, G. (1990), Industrielle Anlagenwirtschaft, in: SCHWEITZER, M. (1990), Hrsg., Industriebetriebslehre, München 1990, S. 331–437.
- SEIDLMEIER, H. (1991), Kostenrechnung und wissensbasierte Systeme – theoretische Überlegungen und Entwicklung eines prototypischen Anwendungssystems, München 1991.
- SEILER, A. (1985), Marketing – Impulsgeber für F + E?, in: Die Unternehmung, 39, 1985, S. 289–307.
- SERVATIUS, H.-G. (1986), Methodik des strategischen Technologie-Managements, 2. Aufl., Berlin 1986.
- SERVATIUS, H.-G. (1988), New Venture Management – Erfolgreiche Lösung von Innovationsproblemen für Technologie-Unternehmen, Wiesbaden 1988.
- SEYFFERT, R. (1966), Werbelehre. Theorie und Praxis der Werbung, Stuttgart 1966.
- SHANNON, C. E./WEAVER, W. (1949), The mathematical theory of communication, Urbana 1949.
- SHARPE, W. F. (1964), Capital Asset Prices: A Theory of Market Equilibrium under Conditions of Risk, in: Journal of Finance, 19, 1964, S. 425–442.
- SHARPE, W. F. (1970), Portfolio theory and capital markets, New York u. a. 1970.
- SIMON, H. (1976), Preisstrategien für neue Produkte, Opladen 1976.

- SIMON, H. (1982), Preismanagement, Wiesbaden 1982.
- SIMON, H. A. (1957), Models of Man, New York, London 1957.
- SIMON, H. A. (1976), Administrative Behaviour. A Study of Decision-Making Processes in Administrative Organization, 3. Aufl., New York 1976.
- SINZIG, W. (1990), Datenbankorientiertes Rechnungswesen, 3. Aufl., Berlin u. a. 1990.
- SMITH, C. W. (1990), Hrsg., The Modern Theory of Corporate Finance, 2. Aufl., New York u. a. 1990.
- SMITH, J. M./SMITH, D. C. P. (1977), Database Abstraction: Aggregation and Generalization, in: Association for Computing Machinery – ACM Transactions on Database Systems, 2, 1977, S. 105–133.
- SNEED, H. M. (1986), Software Entwicklungsmethodik, 5. Aufl., Köln 1986.
- SNEED, H. M. (1988), Software Qualitätssicherung, Köln 1988.
- SPREMANN, K. (1991), Investition und Finanzierung, 4. Aufl., München 1991.
- SPUR, G./KRAUSE, F.-L. (1984), CAD-Technik. Lehr- und Arbeitsbuch für die Rechnerunterstützung in der Konstruktion und Arbeitsplanung, München, Wien 1984.
- STAEHLE, W. H. (1990), Management. Eine verhaltenswissenschaftliche Perspektive, 5. Aufl., München 1990.
- STAERKLE, R. (1961), Stabsstellen in der industriellen Unternehmung, Bern 1961.
- STAFFELBACH, B. (1986), Strategisches Personalmanagement, Bern u. a. 1986.
- STAHLKNECHT, P. (1989), Einführung in die Wirtschaftsinformatik, 4. Aufl., Berlin 1989.
- STAUDT, E. (1986a), Hrsg., Das Management von Innovationen, Frankfurt/M. 1986.
- STAUDT, E. (1986b), Innovation durch Partizipation: Möglichkeiten und Grenzen von Qualitätszirkeln, in: STAUDT, E. (1986a), Hrsg., Das Management von Innovationen, Frankfurt/M. 1986, S. 469–481.
- STAUDT, E./BOCK, J./MÜHLMAYER, P./KRIEGESMANN, B. (1990), Anreizsysteme als Instrument des betrieblichen Innovationsmanagements, in: ZfB, 60, 1990, S. 1183–1204.
- STEFFEN, R. (1983), Produktions- und Kostentheorie, Stuttgart u. a. 1983.
- STEFFEN, R. (1991), Verbindung computergestützter Erzeugniskonstruktion (CAD) mit der Kosten- und Erlösrechnung in CIM-Konzepten, in: ZfbF, 43, 1991, S. 359–375.

- STEGMÜLLER, W. (1974), Das ABC der modernen Logik und Semantik. Der Begriff der Erklärung und seine Spielarten, Berlin u. a. 1974.
- STEINER, M. (1989), Konstituierende Entscheidungen, in: BITZ, M./DELLMANN, K./DOMSCH, M./EGNER, H. (1989), Hrsg., Vahlens Kompendium der Betriebswirtschaftslehre, Bd. 1, 2. Aufl., München 1989, S. 115–162.
- STEINLE, C. (1978), Führung. Grundlagen, Prozesse und Modelle der Führung in der Unternehmung, Stuttgart 1978.
- STEINMANN, H. (1969), Das Großunternehmen im Interessenkonflikt, Stuttgart 1969.
- STEINMANN, H./GERUM, E. (1978), Reform der Unternehmensverfassung, Köln u. a. 1978.
- STEINMANN, H./SCHREYÖGG, G. (1990), Management, Wiesbaden 1990.
- STICKEL, E. (1991), Datenbankdesign: Methoden und Übungen, Wiesbaden 1991.
- STITZEL, M. (1987), Der gleitende Übergang in den Ruhestand: interdisziplinäre Analyse einer alternativen Pensionierungsform, Frankfurt/M. 1987.
- STOCK, U. (1990), Das Management von Forschung und Entwicklung, München 1990.
- STOGDILL, R. M. (1974), Handbook of Leadership, New York, London 1974.
- STOMMEL, H.-J./KUNZ D. (1973), Untersuchungen über Durchlaufzeiten in Betrieben der metallverarbeitenden Industrie mit Einzel- und Kleinserienfertigung, Opladen 1973.
- STÖPPLER, S. (1975), Dynamische Produktionstheorien, Opladen 1975.
- STRASSBURGER, F. X. (1990), ISDN – Chancen und Risiken eines integrierten Telekommunikationskonzeptes aus betriebswirtschaftlicher Sicht, München 1990.
- STREBEL, H. (1980), Umwelt und Betriebswirtschaft. Die natürliche Umwelt als Gegenstand der Unternehmenspolitik, Berlin 1980.
- STREBEL, H. (1984), Industriebetriebslehre, Stuttgart u. a. 1984.
- STREBEL, H. (1990), Industrie und Umwelt, in: SCHWEITZER, M. (1990), Hrsg., Industriebetriebslehre, München 1990, S. 697–779.
- STREIM, H. (1975), Heuristische Lösungsverfahren – Versuch einer Begriffserklärung, in: Zeitschrift für Operations Research, 19, 1975, S. 143–162.
- STREIM, H. (1988), Grundzüge der handels- und steuerrechtlichen Bilanzierung, Stuttgart 1988.
- STÜTZEL, W. (1967), Bemerkungen zur Bilanztheorie, in: ZfB, 37, 1967, S. 314–340.
- SÜCHTING, J. (1989), Finanzmanagement: Theorie und Politik der Unternehmensführung, 5. Aufl., Wiesbaden 1989.



- SUHR, D. (1975), Bewußtseinsverfassung und Gesellschaftsverfassung, Berlin 1975.
- SUHR, D. (1976), Entfaltung der Menschen durch die Menschen, Berlin 1976.
- SWOBODA, P. (1986), Investition und Finanzierung, 3. Aufl., Göttingen 1986.
- SWOBODA, P. (1991), Betriebliche Finanzierung, Würzburg, Wien 1991.
- SZYPERSKY, N. (1980), Informationssysteme, computergestützte, in: GROCHLA, E. (1980), Hrsg., Handwörterbuch der Organisation, 2. Aufl., Stuttgart 1980, Sp. 919–934.
- SZYPERSKI, N. (1989), Hrsg., Handwörterbuch der Planung, Stuttgart 1989.
- SZYPERSKI, N./ROTH, P. (1982), Hrsg., Beschaffung und Unternehmensführung, Stuttgart 1982.
- TANNENBAUM, A. S. (1989), Computer Networks, London 1989.
- TANNENBAUM, A. S./KARCIC, B./ROSNER, M./VIANELLO, M./WIESER, G. (1974), Hierarchy in Organizations, San Francisco u. a. 1974.
- TAYLOR, F. W. (1911), The Principles of Scientific Management, New York 1911.
- TAYLOR, F. W. (1913), Die Grundsätze wissenschaftlicher Betriebsführung, München, Berlin 1913.
- TESCH, P. (1980), Bestimmungsgründe des internationalen Handels und der Direktinvestition, Berlin 1980.
- THEISEN, M. (1988), Vorüberlegungen zu einer Konzernunternehmenslehre, in: DBW, 48, 1988, S. 279–297.
- THEISEN, P. (1970), Grundzüge einer Theorie der Beschaffungspolitik, Berlin 1970.
- THOM, N. (1980), Grundlagen des betrieblichen Innovationsmanagements, 2. Aufl., Königstein/Ts. 1980.
- THOM, N. (1986), Das betriebliche Vorschlagswesen, in: STAUDT, E. (1986a), Hrsg., Das Management von Innovationen, Frankfurt/M. 1986, S. 445–456.
- THOME, R. (1977), Produktionskybernetik – Informationsfluß zur Steuerung und Regelung von Produktionsprozessen, Berlin 1977.
- THOME, R. (1990), Wirtschaftliche Informationsverarbeitung, München 1990.
- THOMPSON, J. D./TUDEN, A. (1964), Strategies, Structures and Processes of Organizational Decisions, in: LEAVITT, H. J./PONDY, L. R. (1964), Hrsg., Readings in Managerial Psychology, Chicago, London 1964, S. 496–515.
- THÜNEN, J. H. v. (1930), Der isolierte Staat in Beziehung auf Landwirtschaft und Nationalökonomie, Jena 1930.
- TIETZ, B. (1974), Hrsg., Handwörterbuch der Absatzwirtschaft, Stuttgart 1974.

- TIETZ, B. (1989), Marketing, 2. Aufl., Düsseldorf 1989.
- TOBIN, J. (1958), Liquidity Preference as Behavior Toward Risk, in: Review of Economic Studies, 25, No. 67, 1958, S. 65–86.
- TÖPFER, A. (1986), Innovationsmarketing, in: STAUDT, E. (1986a), Hrsg., Das Management von Innovationen, Frankfurt/M. 1986, S. 544–560.
- TOPRITZHOFFER, E./MOSER, R. (1990), Das Exportgeschäft – Seine Abwicklung und Absicherung, 7. Aufl., Wien 1990.
- TROMMSDORFF, V./SCHNEIDER, P. (1990), Grundzüge des betrieblichen Innovationsmanagement, in: TROMMSDORFF, V. (1990), Hrsg., Innovationsmanagement in kleinen und mittleren Unternehmen, München 1990, S. 1–26.
- TRUX, W. R. (1972), Einkauf und Lagerdisposition mit Datenverarbeitung, 2. Aufl., Frankfurt/M., München 1972.
- TRUX, W. R./MÜLLER-STEWENS, G./KIRSCH, W. (1988), Das Management strategischer Programme, 1. Halbband, 3. Aufl., München 1988.
- TÜRK, K. (1989), Neuere Entwicklungen in der Organisationsforschung, Stuttgart 1989.
- ULICH, E./GROSKURTH, P./BRUGGEMANN, A. (1973), Neue Formen der Arbeitsgestaltung. Möglichkeiten und Probleme einer Verbesserung der Qualität des Arbeitslebens, Frankfurt/M. 1973.
- ULRICH, H. (1949), Betriebswirtschaftliche Organisationslehre, Bern 1949.
- ULRICH, H. (1978), Der systemorientierte Ansatz in der Betriebswirtschaftslehre, in: SCHWEITZER, M., Hrsg., Auffassungen und Wirtschaftsziele der Betriebswirtschaftslehre, Darmstadt 1978, S. 270–291.
- VDI (1976), Elektronische Datenverarbeitung bei der Produktionsplanung und -steuerung VI: Begriffszusammenhänge, Begriffsdefinitionen, Düsseldorf 1976.
- VETTER, M. (1987), Aufbau betrieblicher Informationssysteme, Stuttgart 1987.
- VETTER, M. (1990), Konzeptionelle Datenmodellierung, in: KURBEL, K./STRUNZ, H. (1990), Hrsg., Handbuch der Wirtschaftsinformatik, Stuttgart 1990, S. 383–401.
- VORMBAUM, H. (1990), Finanzierung der Betriebe, 8. Aufl., Wiesbaden 1990.
- VROOM, V. H. (1967), Work and Motivation, 3. Aufl., New York u. a. 1967.
- VROOM, V. H./YETTON, P. (1973), Leadership and Decision-Making, Pittsburgh 1973.
- WÄCHTER, H. (1974), Praxis der Personalplanung, Herne, Berlin 1974.

- WÄCHTER, H. (1983), Mitbestimmung: politische Forderung und betriebliche Reaktion, München 1983.
- WAGNER, D. (1986), Möglichkeiten und Grenzen des Cafeteria-Ansatzes in der Bundesrepublik Deutschland, in: BFuP, 38, 1986, S. 16–27.
- WAGNER, D./SCHUMANN, R. (1991), Die Produktinsel – Leitfaden zur Einführung einer effizienten Produktion in Zulieferbetrieben, Köln 1991.
- WAGNER, F. W./DIRRIGL, H. (1980), Die Steuerplanung der Unternehmung, Stuttgart, New York 1980.
- WAGNER, G. (1968), Netzplantechnik in der Fertigung, München 1968.
- WAHREN, H. K. (1987), Zwischenmenschliche Kommunikation und Interaktion in Unternehmen, Berlin 1987.
- WÄSCHER, G. (1984), Innerbetriebliche Standortplanung – Modelle bei einfacher und mehrfacher Zielsetzung, in: ZfbF, 36, 1984, S. 930–958.
- WATZLAWICK, P./BEAVIN, J. H./JACKSON, D. D. (1990), Menschliche Kommunikation, 8. Aufl., Bern, u. a. 1990.
- WEBER, A. (1909), Über den Standort der Industrien, 1. Teil: Reine Theorie des Standorts, Tübingen 1909.
- WEBER, A. (1923), Industrielle Standortlehre. Allgemeine und kapitalistische Theorie des Standortes, in: Grundriß der Sozialökonomik, 2. Aufl., Bd. VI, Tübingen 1923.
- WEBER, C.-P. (1988), Das Bilanzrichtlinien-Gesetz in der praktischen Anwendung, in: DB, 41, 1988, S. 1–10.
- WEBER, H. K. (1988), Betriebswirtschaftliches Rechnungswesen, Bd. 1: Bilanz und Erfolgsrechnung, 3. Aufl., München 1988.
- WEBER, H. K. (1991), Betriebswirtschaftliches Rechnungswesen, Bd. 2: Kosten- und Leistungsrechnung, 3. Aufl., München 1991.
- WEBER, M. (1968), Gesammelte Aufsätze zur Wissenschaftslehre, 3. Aufl., Tübingen 1968.
- WEBER, M. (1972), Wirtschaft und Gesellschaft, 5. Aufl., Tübingen 1972.
- WEBER, W. (1975), Personalplanung, Stuttgart 1975.
- WEBSTER, F. E./WIND, Y. (1972), Organizational Buying Behavior, Englewood Cliffs/N. J. 1972.
- WEDEKIND, H. (1981), Datenbanksysteme, 2. Aufl., Mannheim 1981.
- WEDEKIND, H./ORTNER, E. (1980), Systematisches Konstruieren von Datenbank-anwendungen, München u. a. 1980.
- WEGMANN, M. (1982), Gemeinkostenmanagement, München 1982.

- WEICK, W. E. (1985), *Der Prozeß des Organisierens*, Frankfurt/M. 1985.
- WEIGAND, K. H. (1983), *Mensch – Maschine – Kommunikation als innovative Medienleistung*, Frankfurt u. a. 1983.
- WEILENMANN, P. (1990), *Management Accounting und moderne Technologien*, in: *Controlling*, 2, 1990, S. 288–295.
- WEIZSÄCKER, E. U. (1974), *Erstmaligkeit und Bestätigung als Komponenten der Pragmatischen Information*, in: WEIZSÄCKER, E. U. (1974), Hrsg., *Offene Systeme I – Beiträge zur Zeitstruktur, Entropie und Evolution*, Stuttgart 1974, S. 82–113.
- WELCKER, J./THOMAS, E. (1981), *Finanzanalyse*, München 1981.
- WELGE, M. K. (1976), *Synergie*, in: GROCHLA, E./WITTMANN, W. (1976), Hrsg., *Handwörterbuch der Betriebswirtschaft*, Bd. III, 4. Aufl., Stuttgart 1976, Sp. 3800–3810.
- WELGE, M. K. (1985), *Unternehmensführung*, Bd. 1: *Planung*, Stuttgart 1985.
- WELGE, M. K. (1987), *Unternehmensführung*, Bd. 2: *Organisation*, Stuttgart 1987.
- WELGE, M. K. (1988), *Unternehmensführung*, Bd. 3: *Controlling*, Stuttgart 1988.
- WELTERS, K./WINAND, U. (1980), *Beschaffung und strategische Unternehmensführung, Zwischenergebnisse einer Delphi-Untersuchung*, in: *ZfbF*, 32, 1980, S. 585–610.
- WELTZ, F. (1987), *Information als Fetisch*, in: *zfo*, 56, 1987, S. 355–357.
- WELTZ, F./BOLLINGER, H./ORTMANN, R. E. (1989), *Qualitätsförderung im Büro – Konzepte und Praxisbeispiele*, Frankfurt/M. 1989.
- WENGER, E. (1981), *Unternehmenserhaltung und Gewinnbegriff*, Wiesbaden 1981.
- WERMUTH, D./OCHYNSKI, W. (1987), *Strategien an den Devisenmärkten*, 3. Aufl., Wiesbaden 1987.
- WESTERLUND, G./SJÖSTRAND, S.-E. (1981), *Organisationsmythen*, Stuttgart 1981.
- WHEELRIGHT, S. C./MAKRIDAKIS, S. G. (1985), *Forecasting methods for management*, 4. Aufl., New York 1985.
- WIBBE, J. (1966), *Arbeitsbewertung – Entwicklung, Verfahren und Probleme*, 3. Aufl., München 1966.
- WIEDERHOLD, G. (1980), *Datenbanken*, Bd. 1, München 1980.
- WIENDAHL, H.-P. (1987), *Belastungsorientierte Fertigungssteuerung*, München, Wien 1987.
- WIENDAHL, H.-P. (1988), *Die belastungsorientierte Fertigungssteuerung*, in: ADAM, D. (1988), Hrsg., *Fertigungssteuerung*, Bd. II: *Systeme zur Fertigungssteuerung*, Wiesbaden 1988, S. 50–88.

- WIENDAH, H.-P. (1989), Betriebsorganisation für Ingenieure, 3. Aufl., München, Wien 1989.
- WIIESE, H. (1990), Netzeffekte und Kompatibilität, Stuttgart 1990.
- WIGHT, O. (1983), The Executive Guide to successfull MRP II, New York 1983.
- WILD, J. (1974), Grundlagen der Unternehmungsplanung, Reinbek bei Hamburg 1974.
- WILD, J. (1975), Methodenprobleme in der Betriebswirtschaftslehre, in: GROCHLA, E./WITTMANN, W. (1975), Hrsg., Handwörterbuch der Betriebswirtschaft, Bd. II, 4. Aufl., Stuttgart 1975, Sp. 2654–2677.
- WILDEMAN, H. (1984), Flexible Werkstattsteuerung durch Integration von Kanban-Prinzipien, München 1984.
- WILDEMAN, H. (1988), Die modulare Fabrik, Kundennahe Produktion durch Fertigungssegmentierung, München 1988.
- WILDEMAN, H. (1990a), Einführungsstrategien für die computerintegrierte Produktion, München 1990.
- WILDEMAN, H. (1990b), Das Just-In-Time-Konzept – Produktion und Zulieferung auf Abruf, 2. Aufl., München 1990.
- WILENSKY, H. L. (1967), Organizational Intelligence, Knowledge and Policy in Government and Industry, New York 1967.
- WILLIAMSON, O. E. (1975), Markets and Hierarchies: Analysis and Antitrust Implications. A Study in the Economics of Internal Organization, New York, London 1975.
- WILLIAMSON, O. E. (1985), The Economic Institutions of Capitalism, New York 1985.
- WILLIAMSON, O. E. (1990), Die ökonomischen Institutionen des Kapitalismus, Tübingen 1990.
- WILLIAMSON, O. E. (1991), Comparativ Economic Organization, in: ORDELHEIDE, D./RUDOLPH, B./BÜSSELMANN, E. (1991), Hrsg., Betriebswirtschaftslehre und ökonomische Theorie, Stuttgart 1991, S. 30–72.
- WILSON, J. Q. (1966), Innovations in Organization: Notes Toward a Theory, in: THOMPSON, J. D. (1966), Hrsg., Approaches to Organizational Design, S. 193–218.
- WITTE, E. (1973), Organisation für Innovationsentscheidungen. Das Promotorenmodell, Göttingen 1973.
- WITTE, E. (1981), Nutzungsanspruch und Nutzungsvielfalt, in: WITTE, E. (1981), Hrsg., Der praktische Nutzen empirischer Forschung, Tübingen 1981, S. 13–40.

- WITTE, E. (1988), Phasen-Theorem und Organisation komplexer Entscheidungsverläufe, in: WITTE, E./HAUSSCHILDT, J./GRÜN, O. (1988), Hrsg., Innovative Entscheidungsprozesse, Tübingen 1988, S. 202–226.
- WITTE, E./HAUSCHILDT, J. (1966), Die öffentliche Unternehmung im Interessenkonflikt, Berlin 1966.
- WITTE, E./THIMM, A. (1977), Entscheidungstheorie, Wiesbaden 1977.
- WITTE, E./HAUSCHILDT, J./GRÜN, O. (1988), Hrsg., Innovative Entscheidungsprozesse, Tübingen 1988.
- WITTGEN, R. (1977), Währungsrisiko und Devisenkurssicherung, Frankfurt/M. 1977.
- WITTMANN, E. (1990), Neue Informations- und Kommunikationstechnik und Macht in der Unternehmung – eine Analyse der machtpolitischen Veränderungen aus individueller und organisatorischer Perspektive, München 1990.
- WITTMANN, W. (1959), Unternehmung und unvollkommene Information, Köln, Opladen 1959.
- WÖHE, G. (1990), Die Handels- und Steuerbilanz, 2. Aufl., München 1990.
- WÖHE, G./BILSTEIN, J. (1986), Grundzüge der Unternehmensfinanzierung, 4. Aufl., München, 1986.
- WOHLGEMUTH, M. (1990), Die Anschaffungskosten in der Handels- und Steuerbilanz, in: WYSOCKI, K. v./SCHULZE-OSTERLOH, J. (1990), Hrsg., Handbuch des Jahresabschlusses in Einzeldarstellungen (HdJ), Köln 1990, Abt. I/9.
- WOLFF, M. R. (1988), Entscheidungsunterstützende Systeme im Unternehmen, München 1988.
- WOLFF, R. (1982), Der Prozeß des Organisierens, Spardorf 1982.
- WOLLNIK, M. (1988), Ein Referenzmodell für das Informations-Management, in: Information Management, 3, Heft 3, 1988, S. 34–43.
- WOLLNIK, M. (1989), Anpassung der Organisation der DV-Abteilung zur Nutzung neuer Technologien, in: Information Management, 4, Heft 3, 1989, S. 12–19.
- WOMACK, J. P./JONES, D. T./ROOS, D. (1990), The Machine that Changed the World, New York u. a. 1990.
- WRIGHT, G. H. v. (1984), Erklären und Verstehen, 2. Aufl., Königstein/Ts. 1984.
- WUNDERER, R./GRUNWALD, W. (1980), Führungslehre, 2 Bde., Berlin, New York 1980.
- WYSOCKI, K. v. (1962), Das Postulat der Finanzkongruenz als Spielregel, Stuttgart 1962.
- WYSOCKI, K. v./SCHULZE-OSTERLOH, J. (1991), Hrsg., Handbuch des Jahresabschlusses in Einzeldarstellungen (HdJ), Köln (Loseblatt: Stand Jan. 1991).

- WYSOCKI, K. v./WOHLGEMUTH, M. (1986), Konzernrechnungslegung, 3. Aufl., Düsseldorf 1986.
- ZÄPFEL, G. (1979), Programmplanung, mittelfristige, in: KERN, W. (1979), Hrsg., Handwörterbuch der Produktionswirtschaft, Stuttgart 1979, Sp. 1699–1713.
- ZÄPFEL, G. (1982), Produktionswirtschaft. Operatives Produktions-Management, Berlin, New York 1982.
- ZÄPFEL, G. (1989 a), Strategisches Produktions-Management, Berlin, New York 1989.
- ZÄPFEL, G. (1989 b), Taktisches Produktions-Management, Berlin, New York 1989.
- ZAHN, E. (1986), Hrsg., Technologie- und Innovationsmanagement, Berlin, München 1986.
- ZAHN, E. (1987), Produktionsstrategien als Element internationaler Wettbewerbsstrategien, in: DICHTL, E./GERKE, W./KIESER, A. (1987), Hrsg., Innovation und Wettbewerbsfähigkeit, Wiesbaden 1987, S. 475–496.
- ZAHN, E. (1990), Organisationsstrategie und Produktion, München 1990.
- ZANDER, E./KNEBEL, H. (1978), Taschenbuch für Arbeitsbewertung, Heidelberg 1978.
- ZANDER, E./KNEBEL, H. (1980), Taschenbuch für Leistungsbewertung und Leistungszulagen, Heidelberg 1980.
- ZANGL, H. (1987), Durchlaufzeiten im Büro. Prozeßorganisation und Aufgabenintegration als effizienter Weg zur Rationalisierung der Büroarbeit mit neuen Bürokommunikationstechniken, 2. Aufl., Berlin 1987.
- ZEIGERMANN, J. R. (1970), EDV in der Materialwirtschaft, Stuttgart 1970.
- ZENTES, J. (1984), Hrsg., Neue Informations- und Kommunikationstechnologien in der Marktforschung: Informationstagung 18. Jan. 1983, Frankfurt, veranst. vom Gottlieb-Duttweiler-Institut für Wirtschaftliche u. Soziale Studien, Berlin u. a. 1984.
- ZENTES, J. (1987), EDV-gestütztes Marketing, Berlin 1987.
- ZENTES, J. (1988), Grundbegriffe des Marketing, 2. Aufl., überarb. u. erw., Stuttgart 1988.
- ZEY-FERRELL, M./AIKEN, M. (1981), Hrsg., Complex Organizations: Critical Perspectives, Glenview/Ill. 1981.
- ZIEREN, W. (1989), Unternehmensrechtsformwahl: Analyse einer empirischen Bestandsaufnahme des mittelständischen Handwerks, Bergisch Gladbach 1989.
- ZIERUL, H. (1974), Die menschliche Arbeit in einer dynamischen Produktionstheorie, Köln 1974.

- ZIMMERMANN, G. (1988), Produktionsplanung variantenreicher Erzeugnisse mit EDV, Berlin u. a. 1988.
- ZIMMERMANN, G. (1989), Neue Ansätze zur Strukturierung von PPS-Systemen, in: Fortschrittliche Betriebsführung und Industrial Engineering, 38, Heft 2, 1989, S. 72–77.
- ZINK, K. J. (1985), Personalwirtschaftliche Aspekte neuer Technologien, Berlin 1985.
- ZINK, K. J. (1988), Hrsg., Arbeitswissenschaft und neue Technologien, Eschborn 1988.
- ZINK, K. J. (1990), Stand und Entwicklungstendenzen eines rechnerunterstützten Qualitätsmanagements in der Bundesrepublik Deutschland, in: ZAHN, E. (1990), Hrsg., Organisationsstrategie und Produktion, München 1990, S. 349–388.
- ZINK, K. J./SCHICK, G. (1984), Quality Circles (Problemlösungsgruppen) Qualitätsförderung durch Mitarbeitermotivation, München, Wien 1984.
- ZORN, J. (1966), Die optimale Layoutplanung für gemischte Fertigungen, Diss., München 1966.
- ZÜLCH, G. (1990), Systematisierung von Strategien der Fertigungssteuerung, in: ZAHN, E. (1990), Organisationsstrategie und Produktion, München 1990, S. 151–178.
- ZWEHL, W. v. (1973), Kostentheoretische Analyse des Modells der optimalen Bestellmenge, Wiesbaden 1973.
- ZWICKY, F. (1966), Entdecken, Erfinden, Forschung im marktpolitischen Weltbild, München u. a. 1966.



# Stichwortverzeichnis

- ABC-Analyse 500 ff.
- Abgrenzungsprinzip 1393
- Abgrenzungsverfahren 457
- Ablaufstandardisierung 464 f.
- Ablaufplanung, Dilemma der 433, 537, 569
- Abrechnungssysteme 293
- Absatz
  - direkter 693
  - indirekter 693
- Absatzbeschränkungen 488
- Absatzfaktoren 224 f.
- Absatzkredite 1043 f.
- Absatzdezentralisation 700
- Absatzmittler 693, 696 f.
- Absatzplanung 481, 679 f.
- Absatzprogramm 481, 678 ff.
- Absatzstufen 696 f.
- Absatzverbund 1284
- Absatzwege 692 ff.
- Absatzwirtschaft 625 ff.
- Abschlußbuchungen 1348
- Abschlußvertreter 474
- Abschöpfungspreispolitik 690 f.
- Abschöpfungsstrategien 477
- Abschreibung 1407 ff.
  - bilanzielle 1210
  - kalkulatorische 1210 ff.
  - leistungsbedingte 1409
  - lineare 1211
  - Verbrauchs- 1211 f.
- Abschreibungsmethode 1408
  - arithmetisch-degressive 1409
  - geometrisch-degressive 1408 f.
  - lineare 1408
- Abschreibungsplan 1407
- Abteilung 87 f.
- Abweichungsanalyse 1236, 1260, 1263
  - bei der Finanzkontrolle 1061
- Abweichungsursachen bei der Finanzkontrolle 1061
- Acid-test 969
- Administrationssysteme 293
- AG (s. auch Aktiengesellschaft)
  - 177 ff., 185
  - Kapitalerhöhung der 1000
- Akkordfähigkeit 831
- Akkordreife 831
- Aktie 179 f., 1000 ff.
  - Merkmale der 1000
- Aktiengesellschaft (AG) 177 ff., 185, 1000 ff.
- Aktionsraum 26
- Aktivierungswahlrechte 1457
- Aktivtausch 1339
- Akzeptkredit 1003
- Algorithmus 34, 332
- Altersversorgung, betriebliche 834 ff.
- Amortisationsrechnung 927 ff.
  - Cash-flow-Version der 928 f.
  - Kostenersparnis-Version der 929
- Analogiemethode 323
- Analogschätzung 507
- Analysesysteme 293
- Angebot 689
- Angebotsmonopol/-oligopol 473
- Angemessenheitsprinzip 1399 f.
- Anhang
  - Bilanz 1437 ff.
  - Funktion und Struktur 1437 ff.
  - Gestaltung 1441 ff.
  - Pflichtangaben 1439 ff.
  - Wahlpflichtangaben 1441 f.
- Anlagenbuchhaltung 1210
- Anlagenspiegel 1430 f.
- Anlagenwagnis 1211, 1214
- Anlagevermögen 1368 ff.
  - Gliederung des 1369
- Anleihen, Varianten von 1007
- Annuität 934
- Annuitätenmethode 934
- Anpaßentwicklung 1075
- Anpassung
  - intensitätsmäßige 482, 545, 546
  - qualitative 546
  - quantitative 482, 546
  - zeitliche 481, 544, 546
- Anpassungskonstruktion 590
- Anpassungsmaßnahmen 546
- Anregungsphase 35
- Anreizarten 815
- Anreiz-Beitrags-Theorie 741, 745 ff.
- Anreize 746
  - extrinsische 815
  - formale 67, 814
  - immaterielle 777
  - informale 67, 814
  - intrinsische 815
  - materielle 777

- soziale 846 ff.
- Anreizsystem 67, 777, 814 ff.
- Anschaffungskosten 1395 ff.
- Anschaffungsnebenkosten 1395 f.
- Anschaffungspreis 1395
- Anschaffungswertprinzip 1199
- Anwendungsinnovationen 1077
- Anwendungsintegration 601
- Anwendungsprogramme 330 ff.
- Anwendungssysteme, integrierte 330
- Anwendungstechnik 1075
- Äquivalenzprinzip 1472
- Äquivalenzziffernverfahren 1222, 1227
- Arbeitnehmererfindungsgesetz 1104
- Arbeitsablaufstudie 809
- Arbeitsanalyse 779 f., 820
- Arbeitsbereicherung 441
- Arbeitsbeschreibung 780 f.
- Arbeitsbewertung 820 ff.
- Arbeitserweiterung 440 f.
- Arbeitsgangbewertung 821
- Arbeitsinhalt 803 ff.
- Arbeitskampf 767 f.
- Arbeitsmarktanalyse 787
- Arbeitsmarktforschung 786
- Arbeitsorganisation 438 ff.
- Arbeitsplan 541 f., 591
- Arbeitsplatzbewertung 822
- Arbeitsplatzgestaltung 809
- Arbeitsplatzmethode 783 f.
- Arbeitsplatzwechsel 440
- Arbeitsproduktivität 738 f.
- Arbeitsrecht 765 ff.
- Arbeitsstrukturierung 438 ff., 777, 802 ff.
- Arbeitsteilung 76 f., 79, 438
  - neue Formen 300 ff.
  - objektorientierte 438
  - verrichtungsorientierte 438
- Arbeitsumfeldgestaltung 810
- Arbeitsunterweisung 869
- Arbeitsverteilung 576
- Arbeitsvertrag 766
- Arbeitszeit 810 ff.
- Arbeitszeitgestaltung 811 ff.
- Arbeitszeitordnung 810
- Arbeitszeitverkürzung 800
- Arbeitszufriedenheit 747 ff.
- Artikelergebnisrechnung 1262 f.
- Assembler 328
- Assessment Center 868 f.
- Assessment-Center-Verfahren 791
- Assoziiertes Unternehmen 1495
  - Abgrenzung 1495 f.
  - Behandlung im Konzernabschluß 1495 ff.
- Wahlrechte für 1512
- Asymmetrische Informationsverteilung 901
- Aufgaben
  - innovationswirtschaftliche 1077 ff.
- Aufgabenanalyse 83 f., 276 ff.
- Aufgabengliederung 885
- Aufgabenintegration 300 ff.
- Aufgabenmerkmale 277
- Aufgabensynthese 84 ff.
- Aufgabentypen 277 f., 309 f.
- Aufgabenumverteilung 800
- Aufgabenabwicklung
  - gruppenorientierte 297 ff.
  - hierarchische Formen 292 ff.
- Aufhebungsvertrag 801 f.
- Aufrechnungsdifferenzen
  - echte 1484 ff.
  - unechte 1484
- Aufsichtsrat 175 f., 181 f., 186, 189 f.
- Auftragerteilung, Art der 464
- Auftragsfortschrittskontrolle 577
- Auftragsfreigabe 574 ff.
  - belastungsorientierte 609 f.
- Auftragsorientierte Einzelfertigung 405, 586 ff.
- Auftragsorientierte Serienfertigung 405
- Aufwand 1340
- Aufwandsrückstellungen 1386 ff.
- Aufwands- und Ertragskonsolidierung 1461, 1474, 1492 ff.
- Aufwendungen 1199 ff.
- Aufwendungen und Erträge, außerordentliche 1436
- Ausbildung 869 ff., 879
- Ausgaben 903
  - des Finanzbereichs 1021 ff.
  - Unternehmenssteuern als 1023
  - des Leistungsbereichs 907 ff.
- Ausschreibung 689
- Ausschüttungsbegrenzung 1333
- Außenfinanzierung (s. auch Einnahmen des Finanzbereichs) 995 ff.
- Aussperrung 768
- Ausschüttungssperre 1377
- Ausstattungsplanung 452 ff.
- Austauschbeziehungen, transaktionskosten-theoretisch abgrenzbare 291
- Austrianismus 1071
- Austrittsbarrieren 47 f.
- Austrittsentscheidung 747 ff.
- Ausweisungswahlrechte 1455

- Auswertungsrechnungen 1186 f., 1269, 1275 ff.
- Auszehrungsverbot 835
- Autarkiemodell 301
- Automation 807 f.
- Avalkredit 1003
  
- Backbone-Netz 384
- Balkendiagramme 1129
- Bandorganisation 434
- Bankkredite 1003
- Bartergeschäfte 1046 f.
- Barwert 930 ff.
- Basisbandübertragung 373
- Basisprozesse 413 ff.
- Baukastenprinzip 436, 463
- Baukastenstückliste 495
- Baukasten-Teileverwendungsnachweis 495
- Baustellenfertigung 432, 436
- Baustufenverfahren 504
- Bayes-Entscheidungsregel 30
- Bedarfsermittlung
  - deterministische 500, 503 ff.
  - mathematisch-statistische Methoden 506 f.
  - stochastische 500, 506 f.
  - subjektive Schätzverfahren 507
- Bedarfsflexibilität 477
- Bedarfsgesteuerte Verfahren 500, 503 ff.
- Bedarfsverlauf 506 f.
- Bedürfnishierarchie 739 f.
- Bedürfnisse
  - primäre 740
  - sekundäre 740
- Beförderungskriterien 864
- Befundrechnung 1207
- Begabungstests 790
- Begrenzte Enumeration 564
- Beibehaltungswahlrechte 1418 f.
- Beiträge 746
- Belastungsorientierte Auftragsfreigabe 609 f.
- Belegwesen 1350
- Benutzer-Service-Zentren 339
- Berater/Klienten-Beziehungen 147 ff.
- Beratertypen 148 ff.
- Beratungsprozeß 151 f.
- Bereitschaftskosten 1269, 1270
- Bereitstellungsprinzipien 468
- Bergrechtliche Gewerkschaft 187 f.
- Berichtspflichten, allgemeine 1444 f.
- Berichtspflichten, spezielle 1445
- Berichtssysteme 293
- Berkenkopf-Fels-Plan 843
- Bernoulli-Prinzip 30
- Berücksichtigung nicht-monetärer Ziele in der Investitionsrechnung 941
- Beschaffung 491 ff.
  - direkte 472
  - fallweise 513
  - fertigungssynchrone 513
  - indirekte 472
- Beschaffungsarten 468, 510
  - Planung der 513 ff.
- Beschaffungsbeschränkungen 487
- Beschaffungsfaktoren 222 ff.
- Beschaffungs Kooperation 475
- Beschaffungskosten 517
- Beschaffungsmarketing 469 ff.
- Beschaffungsmarktrisiko 477
- Beschaffungsmarktstruktur 468
- Beschaffungsmenge 471
- Beschaffungsorgane 474
- Beschaffungsplanung 509 ff.
- Beschaffungspolitik 465 ff.
  - Instrumentarium 465, 469 ff.
- Beschaffungspreise 471
- Beschaffungsprogramm 424
  - aktuelles 509
  - Determinanten des 467 ff.
  - potentielles 465 ff.
- Beschaffungssituation 477 ff.
- Beschaffungsstrategien 476 ff.
- Beschaffungsweg 472
- Beschaffungswerbung 474
- Beschaffungszeit 519
- Beschäftigungsabweichung 1236 f., 1260, 1262
- Beschäftigungsrisiko 424
- Bestandsbewertung 1280 ff.
- Bestandskonten 1342 f.
- Bestätigungsvermerk 1447
- Bestellmenge 510 f.
  - kostenoptimale 522 f.
- Bestellmengenplanung 521 ff.
- Bestellpunktsystem 512, 528
- Bestellrhythmus 512
  - optimaler 534
- Bestellrhythmusssystem 512, 533
- Bestellsysteme 295
- Bestellzeitpunkt 528 ff.
- Besteuerungsgrundsätze, allgemeine 1336
- Beta-Faktor 964
- Beteiligungsertrag 1492, 1494 f.
- Beteiligungsfinanzierung 997 ff.
  - bei der Einzelunternehmung 997

- bei der GmbH 997 f.
- Beteiligungssystem 817
- Betriebliches Vorschlagswesen 1149
- Betriebsabrechnungsbogen 1194, 1215 f., 1225, 1252 f., 1259, 1273
- Betriebsart 121 f.
- EDV-Systeme 329 f.
- Betriebsaufspaltung 193 ff.
- Betriebsblindheit 864
- Betriebsdatenerfassung 577
- Betriebsdatenerfassungssysteme 1209
- Betriebsergebnis 1437
- Betriebsergebnisrechnung 1197 f.
- Betriebsführung, wissenschaftliche 731 ff.
- Betriebsgrößenvorteile 47
- Betriebsmittel 1210
- Betriebsmittelkosten 1210 ff.
- Betriebsmittelstudie 809
- Betriebsrat 770
- Betriebssystem 328
- Betriebsvereinbarungen 774, 819
- Betriebsverfassungsgesetz 770 ff.
- Betriebsvermögen, gewillkürtes 1367, 1457
- Betriebsversammlung 774
- Betriebswirtschaftslehre
  - allgemeine 68
  - entscheidungsorientierte 12 ff., 22 f.
- Betriebszugehörigkeit 865
- Betriebszweckbezogenheit 1366 f.
- Bewegungsbilanz 966
- Bewegungsstudie 809
- Bewertbarkeit, selbständige 1364 f.
- Bewertungsgrundsätze, allgemeine 1388 ff.
- Bewertungsmaßstäbe
  - für Schulden 1420 ff.
  - für Vermögensgegenstände 1395 ff.
- Bewertungsmethodenwahlrechte 1458
  - ermessensbedingte 1458
- Bewertungsparadoxon 250
- Bewertungstätigkeit, Prinzip der 1458
- Bewertungswahlrechte, steuerrechtliche 1338
- Bezugsgrößen 1172, 1183 ff., 1189 f., 1219, 1223, 1233 f., 1251, 1263 f., 1272, 1305
- Bezugsgrößenhierarchien 1269 ff.
- Bezugsobjekte 1267 f.
- Bezugsrecht 1001
- Bezugszeit 24
- BGB-Gesellschaft 164 f.
- Bilanz, Aufstellung der 1363 ff.
- Bilanzgliederungsschema 1425 ff.
- Bilanzierung
  - dem Grunde nach 1363 f.
  - der Aktiva 1364 ff.
  - der Passiva 1377 ff.
- Bilanzierungshilfen 1375 ff.
- rechtsformunabhängige 1375
- rechtsformabhängige 1376
- Bilanzierungs- und Bewertungswahlrechte 1456 ff.
- Bilanzierungswahlrechte, handelsrechtliche 1337
- Bilanzpolitik 1449
- Bilanzrichtliniengesetz 1202
- Bilanztheorie
  - dynamische 1325 ff.
  - organische 1328
- Bilanztheorien 1322 ff.
- statische 1324 f.
- Bilanzverkürzung 1339
- Bilanzverlängerung 1339
- Biographische Fragebögen 790
- Bonds 1006
- Bonuns-Systeme 836 ff.
- Bonuslohn 832
- Brainstorming 1112
- Branchenanalyse 46 ff.
- Branchenattraktivität 46 ff.
- Branchenattraktivitäts-Geschäftsfeld-Matrix 274
- Break-even-Analyse 686, 694, 1265 f.
- Break-even-point 424
- Breitbandübertragung 373
- Bridge 383
- Bringprinzip 606
- Bruttobedarf 503, 516
- Bruttopersonalbedarf 778 f.
- Bruttoprinzip 1434
- Bruttosubstanzerhaltung 1328
- Buchführung, doppelte 1350
- Buchführungspflicht 1319
- Buchinventur 1358
- Buchungssätze 1345
- Buchwertmethode 1496 ff.
- Budget 1164
- Budgetierung 128
- Bundesanzeigerpublizität 1320, 1448
- Bustopologie 373
- Buy-back-Geschäfte 1048
- Buying-Center 646
- CAD (Computer Aided Design) 588 ff.
- Cafeteria-Systeme 836 ff.
- CAM (Computer Aided Manufacturing) 593 ff.
- CAP (Computer Aided Planning) 591 ff.

Cap 1058  
 Capital Asset Pricing Model 962 ff.  
 CAQ (Computer Aided Quality Assurance) 595  
 CASE-Tools 321 ff.  
 Cash Cow 1030  
 Cash flow 979  
 Cash Management 1036 ff.  
 Cash-Management-Systeme 1038  
 Cash-Verlaufs-Analyse 1031  
 Chargenfertigung 438  
 Checklisten 1128  
   – strategische 426  
 CIM (Computer Integrated Manufacturing) 419 f., 578  
 Clan 297 ff.  
 Comité Consultatif International Télégraphique et Téléphonique 384  
 Commercial Papers 1005  
 Competitive bidding 689  
 Compiler 328  
 Computer-Integrated-Manufacturing 1296  
 Computer-Simulation 716 f.  
 Control-Konzept 1462  
 Controlling 66 f., 1159  
   – strategisches 720, 882  
 Cost-Center 444  
 Countertrade 1046  
 CPM (Critical Path Method) 548 ff.  
 Critical incident method 868  
 Current ratio 969  
  
 Darstellungswahlrechte 1455 f., 1511  
 Data Dictionary 317, 345 f.  
 Datei 340  
 Dateiorganisation  
   – gekettete 341 f.  
   – gestreute 342  
   – indexsequentielle 341  
 Dateisystem 342 f.  
 Dateitransfer 601  
 Daten 252, 339  
 Datenarten 339  
 Datenaustausch, elektronischer 294 ff.  
 Datenbank 344 ff.  
   – relationale 1186, 1278  
 Datenbankmanagementsystem 344 ff.  
 Datenbanksystem, Ebenen-Architektur 346 ff.  
 Datenbasis, gemeinsame 601  
 Datenbus 325  
 Dateneingabe 327  
 Dateneindeinrichtungen 371  
 Datenendgeräte 371  
 Datenerfassung 327  
 Datenfeld 340  
 Datenintegration 286 f., 579 f., 580, 596 ff.  
 Datenkonsistenz 580  
 Datenmodell 357 f.  
   – hierarchisches 357 f.  
   – netzförmiges 357, 358 ff.  
   – relationales 357, 360 ff.  
   – der Produktion 419 f.  
 Datenmodellierung 348  
 Datenorganisation 341  
 Datensatz 340  
 Datensegment 340  
 Datenstation 371  
 Datenstruktur  
   – logische 347  
   – physische 347  
 Datenübertragung, elektronische 370  
 Datenübertragungseinrichtungen 371  
 Datenunabhängigkeit 347 f.  
 Datenverarbeitung, verteilte 381  
 Datenverarbeitungsanlagen 325 ff.  
 Datenverbund 381  
 Deckungsbeitrag 486, 695, 723 f., 1198, 1204, 1249  
   – spezifischer 1276, 1287  
 Deckungsbeitragsrechnung 1204, 1242, 1275  
 Deckungsbudget 1279  
 Deckungsstock 1002  
 Definitionsphase 312  
 Delegation 117 ff.  
 Delphi-Methode 657 f.  
 Depotstimmrecht 183  
 Devisenoptionen 1053 f.  
 Devisentermingeschäfte 1053  
 Dezentralisierung  
   – organisatorische 302, 83 ff.  
   – räumliche 302  
 Dialogkomponente 337  
 Dialogstruktur 336 f.  
 Dialogverarbeitung 329  
 Dienstprogramme 329  
 Differenzierung 49  
   – Strategie der 463, 1304  
 Diffusionstheorie 682  
 Direct Costing  
   – einstufiges 1243 ff.  
   – mehrstufiges 1250  
 Direktinvestition 134, 234 f.  
 Direktversicherung 835  
 Diskontierung 930 ff.

- Diskontkredit 1003
- Dispositionsstufe 494
- Dispositionsstufenverfahren 504
- Dispositionssysteme 293
- Distribution
  - akquisitorische 692
  - Begriff 692 ff.
  - physische 692, 697
  - selektive 696
- Distributions-Politik 692 ff.
- Diversifikation 662
- Divisionalisierung 89 ff., 631
- Divisionskalkulation 1220 ff.
- Dokumentation 249, 1332
- Dokumenten-Akkreditiv 1046, 1048
- Dokumenten-Inkasso 1046
- Dominanzkriterium 28
- Doppelgesellschaft 193 ff.
- Doppelwährungsanleihe 1006
- Downstream-Lieferung 1499
- DOW-Theorie 972
- Duration eines Kredits 1055
- Durchführungskontrolle 1138
- Durchlaufterminierung 537, 541 ff.
- Durchlaufzeit 537, 543
- Durchschnittsprinzip 1184, 1223
- Dyadische Perspektive 854
- Dynamische Amortisationsrechnung 934
  
- Ecklohn 818
- Effektor 59 f.
- Efficient frontier 961
- Effiziente Portfolios 961 ff.
- Effizienz 77
  - ökonomische 737
  - soziale 737
- Effizienzcontrolling 881
- Eigenerstellung 305 ff.
- Eigenfertigung/Fremdbezug 422 ff., 1292 f.
- Eigenfinanzierung 997 ff.
  - emissionsfähiger Unternehmen 1000
  - nicht emissionsfähiger Unternehmen 997
- Eigengefertigte Erzeugnisse, Verrechnung der 1346
- Eigenkapital 1340, 1343 f., 1377 ff.
- Eigenkapitalentnahme 1021
- Eigenkapitalkonten, negative 1379
- Eigenkapitalmehrungen 1340
- Eigenkapitalminderung 1340
- Eigenkapitalzinsen 1212
- Eigenschaftsmodell 850
- Eigentum, wirtschaftliches 1352 f.
- Eignungskoeffizient 793 ff.
  
- Einführungsphase 312
- Einheitstheorie 1463 f.
- Einkaufsgenossenschaft 475
- Einkaufsgesellschaft 475
- Einkaufskartelle 208 f.
- Einkaufskooperation 475
- Einliniensystem 100
- Einmanngesellschaften 163
- Einmann-GmbH 174
- Einnahmen 903
  - als Folge von Rationalisierungen 978
  - aus dem Leistungsbereich 978 ff.
  - aus Produktionsfaktorenverkauf 978
  - aus Rückzahlungen 978
  - des Finanzbereichs (s. auch Außenfinanzierung) 995 ff.
- Einproduktbetrieb 1176 f., 1189 f., 1206, 1220, 1222, 1249
- Einprogrammbetrieb 329
- Einstellungen 642
- Einstellungstests 790
- Eintrittsentscheidung 747 f., 749 f.
- Einzelabschlüsse, Problematik der 1460
- Einzelakkord 831
- Einzelertlöse, relative 1268
- Einzelfertigung 436
  - auftragsorientierte 405 ff., 441, 483, 586 ff.
- Einzelhändler 693
- Einzelkaufmännische Unternehmung 164
- Einzelkosten, relative 1268
- Einzelunternehmung 163, 171 ff.
- Electronic Data Interchange 294 f., 387
- Elementarfaktoren 44 f.
- Elementarkombination 413
- Endkostenstellen 1192, 1217 ff.
- Entgeltpolitik 816 ff.
- Entity-Relationship-Modell 349 ff.
- Entscheidung
  - simultane 25
  - sukzessive 25
  - unter Risiko 24, 29 f.
  - unter Sicherheit 24, 29
- Entscheidungen
  - einmalige 37
  - kurzfristige 24
  - langfristige 24
  - mittelfristige 24
  - nicht programmierbare 25
  - programmierbare 25
  - regelnde 61
  - Routine- 37
  - steuernde 61

- Typen betriebswirtschaftlicher 23 ff.
- unter Unsicherheit 24, 30 f.
- Entscheidungsbaum 952 f.
- Entscheidungsbaumverfahren 564, 572, 952 ff.
- Entscheidungsfeld 26 f.
- Entscheidungsfindung
  - durch Berechnung 38 f.
  - durch Inspiration 38 f.
  - durch Kompromiß 38 f.
  - durch Ungewißheitsbeurteilung 38 f.
- Entscheidungsmatrix 28
- Entscheidungsmodelle 21 f., 331, 854 ff.
  - deskriptive 40
  - mathematische Programmierung 33 f.
- Entscheidungsperspektiven 44 ff.
- Entscheidungsprobleme
  - innovationswirtschaftliche 1073
  - schlechtstrukturierte 25 f.
  - wohlstrukturierte 25
- Entscheidungsprozeß, Phasenschema 36
- Entscheidungsprozesse
  - Koordination organisatorischer 40
  - mehrpersonale 37 ff.
- Entscheidungsregeln 29
- Entscheidungsspielraum 439 f.
- Entscheidungstheorie
  - deskriptive 35 ff.
  - präskriptive 26 ff.
- Entscheidungsträger 23
- Entscheidungsunterstützung 247 f.
- Entscheidungsunterstützungssysteme 294
- Entwicklung 1075, 1097
  - Anpassungs- 1097
  - Neu- 1097
  - Weiter- 1097
- Entwicklungsprognosen 651, 654 ff.
- Entwicklungszeit 1083
  - Verkürzung der 1083
- Equity-Methode 1496 ff.
- Erbersatzsteuer 198 f.
- Ereignismethode 871
- Erfahrungskurve 415 f.
  - Prämissen der 666 f.
- Erfahrungskurven
- Erfahrungskurvenanalyse 665 ff., 687
- Erfahrungskurvenkonzept 49
- Erfahrungsvermittlung, gelenkte 870
- Erfassungsprinzipien 1182 ff.
- Erfolgsbeteiligung 840 ff.
- Erfolgsfaktoren, strategische 476
- Erfolgskonten 1343
- Erfolgspotentiale 65, 476
- Erfolgsrechnung
  - kurzfristige (s. auch Kostenträgerzeitrechnung) 1197 f., 1227 ff., 1238, 1250, 1254 f., 1262 f., 1276
- Erfolgsregulierung 1506
- Erfolgsspaltung 1433
  - betriebswirtschaftliche 1433
- Ergebnisfunktion 27
- Ergebnismatrix 27
- Ergebnismenge 27
- Ergebnisregulierung, ausschüttungsangepaßte 1451
- Ergebnisverwendung 1431
- Erklärung 4
- Erklärungskomponente 337
- Erklärungsmodelle 21
- Erlöse 1198, 1228, 1240, 1265 f., 1275
- Ermessenswert, kaufmännischer 1416 f.
- Eröffnungsbuchungen 1347
- Eröffnungsverfahren 449
- ERP-Kredite 1011 f.
- Erprobung 1076
- Ersatzentscheidung 454 ff.
- Ersatzprodukte 48
- Ersatzzeitpunkt einer Anlage 941
- Erträge 1199 f., 1340
- Ertrag eines Portfolios im 2-Aktien-Fall 956
- Ertragsanalyse 970 f.
- Ertragsbeteiligung 840 f.
- Ertragswert einer Finanzanlage 965
- Ertragswertkonzept 966
- Ertrag und Risiko eines Portfolios
  - bei negativer Korrelation 958 f.
  - bei positiver Korrelation 957 f.
  - bei statistischer Unabhängigkeit 959 f.
- Erwartung 853
- Erwartungs-Valenz-Theorien 741 ff.
- Erwerbsmethode 1475
- Erzeugnis 462 f.
- Erzeugnisgeometrie 462
- Erzeugnisstandardisierung 462 f.
- Erzeugnisstruktur 462, 493 ff.
- Euromarkt 1003
- Euro-Notes 1006
- Europäische Wirtschaftliche Interessenvereinigung 166
- Expertenmacht 116
- Expertensystem 336 ff.
- Exponentielle Glättung 656
- Exportförderung 1012
- Externe Effekte 1171

Fabrik in der Fabrik 444  
 Fachabteilung 308 f.  
 Fachspezifität 269, 308 f.  
 Factoring 1010 f., 1042  
   – Delkredere-Funktion beim 1042  
   – Dienstleistungsfunktion beim 1042  
   – Kosten des 1042  
   – Nutzen des 1042  
 Fähigkeitsprofile 782  
 Faktischer Konzern 214 f.  
 Faktor  
   – dispositiver 44 f.  
   – Potential- 45  
   – Repetier- 45  
 Faktorkombination, optimale 45  
 Fallmethode 871  
 Farbgestaltung 810  
 Fehlmengenkosten 518, 530  
 Feinterminierung 561  
 Feldexperiment 717  
 Fernsprechnet 376  
 Fertigungsauftrag 542  
 Fertigungsbelege 575  
 Fertigungsdezentralisation 700 f.  
 Fertigungsinsel 436, 442 ff.  
 Fertigungskartelle 209  
 Fertigungslöhne 1209  
 Fertigungssegmente 436  
 Fertigungssegmentierung 444 ff.  
 Fertigungsstraßen 807  
 Fertigungsstückliste 495  
 Fertigungsstufe 494  
 Fertigungsstufenverfahren 504  
 Fertigungssysteme, flexible 1190 f., 1258  
 Fertigungstiefe 56, 422 ff.  
 Fertigungstiefenoptimierung 424 ff.  
 Fertigungszeitregel 572  
 Festsatzkredit 1004  
 Festwertverfahren 1405 f.  
 Fiedler-Modell 851 ff.  
 Fifo-Verfahren 1208, 1402  
 File Management System 342 f.  
 Financial Engineering 996  
 Finanzanlagevermögen 1371  
 Finanzbedarf 994  
 Finanzbuchhaltung 1212, 1214, 1339  
 Finanzcontroller 1025 f.  
 Finanzentscheidungen, Koordination von 1026  
 Finanzergebnis 1437  
 Finanzhedging 1053  
 Finanzierung  
   – aus Abschreibungsgegenwerten 979 ff.  
   – aus einbehaltenen Gewinnen (s. auch Selbstfinanzierung) 984 f.  
   – aus Rückstellungen 982 f.  
 Finanzierungsformen 995 ff.  
 Finanzierungshilfen, öffentliche 1011 ff.  
 Finanzierungskontakte 995  
 Finanzierungskosten 1012 f.  
 Finanzierungsprämissen bei der Finanzplanung 1034  
 Finanzierungsregeln 19  
   – horizontale 19, 1015  
   – vertikale 19, 1015  
   – und Kreditvergabe 970  
 Finanzierungssubstitute 1008 ff.  
 Finanzinnovationen 996  
 Finanzintermediäre 995 f.  
 Finanzkontrolle 1061 f.  
 Finanzleiter (Treasurer) 1025 f.  
 Finanzmanagement  
   – Begriff und Aufgaben des 1023  
   – Institutionalisierung 1024  
   – Organisationskonzepte des 1024 f.  
 Finanzmarketing 901  
 Finanzmarktbeziehungen 995 ff.  
 Finanzmärkte  
   – internationale 1003 ff.  
   – nationale 1003  
   – supranationale 1003  
 Finanzorganisation 1023 ff.  
   – bei funktionaler Struktur 1026 f.  
   – bei Matrix-Struktur 1026 f.  
 Finanzplan 1028  
   – Anforderungen an den 1028  
   – kurzfristiger 1029, 1034 f.  
   – langfristiger 1028 f., 1030 ff., 1033 f.  
   – strategischer 1029  
   – täglicher 1029, 1036 ff.  
 Finanzplanung 1028 ff.  
   – kurzfristige 1034 ff.  
   – langfristige 1030 ff.  
   – tägliche 1036 ff.  
 Finanzprozesse im Industriebetrieb 899 ff.  
 Finanzvorstand 1025 f.  
 Fixkosten, Proportionalisierung von 1239  
 Fixkostenblock, Differenzierung des 1250 ff.  
 Fixkosten-Deckungsrechnung 1255 ff., 1262  
 Fixkostenschichten 1172, 1251 f.  
 Flexibilität 78, 424



Flexibilitätätsbedarf 465  
 Flexible Fertigungssysteme 435, 594  
 Fließfertigung 432, 434 f.  
 Floating 1051  
 Floating Rate Note 1006  
 Floor 1059  
 Fluktuation 784  
 Fokussierung, Strategie der 50  
 Fondsrechnung 967  
 Forfaitierung 1049  
 Formalisierung 124 ff.  
 Formationsanalyse 972  
 Forschung  
   – angewandte 1074, 1097  
   – und Entwicklung 1074  
 Fortbildung 869  
 Fortführungsprinzip 1363  
 Fortführungsstatik, neuere 1324  
 Fortführungsvermögen 1325  
 Fortschritt, technischer 806  
 Fortschrittszahlenkonzept 604 ff.  
 Forward Rate Agreement 1058  
 Fremdbezug 305 ff.  
 Fremdfinanzierung 1002 ff.  
   – Merkmale der 1002  
 Fremdkapitaltilgung 1022  
 Fremdkapitalzinsen 1212  
 Fremdschlüssel 367  
 Fristigkeitsmethode 1472  
 Frühaufklärung, strategische 65  
 Frühaufklärung/Frühwarnung 719  
 FuE  
   – Bereichsbudgetierung 1131  
   – Kapazitätsplanung 1137  
   – Kooperation 1121 f.  
   – Projektbudgetierung 1132  
   – Projektdefinition 1123  
   – Projektplanung 1127 ff.  
 FuE-Bereich  
   – dezentrale Eingliederung 1099, 1101  
   – kombinierte Eingliederung 1101  
   – zentrale Eingliederung 1097 f., 1099  
 FuE-Grundstrategie 1087  
   – Bestandteile einer 1095 ff.  
   – externe Rahmenbedingungen 1094  
   – interne Rahmenfaktoren 1087  
   – Leistung, make or buy 1118 ff.  
   – Personalplanung 1136  
   – Programme 1095  
   – Projekte 1095  
   – Projektportfolio 1132  
   – Standorte 1103  
 FuE-Strategie  
   – absorptive 1096  
   – defensive 1096  
   – einsatzorientierte 1096  
   – ergebnisorientierte 1096  
   – horizontale 1096  
   – laterale 1096  
   – parallele 1097  
   – sequentielle 1097  
   – vertikale 1096  
   – offensive 1096  
   – Ziele 1095  
 Führerschaft 97  
 Führung 848 ff.  
 Führungsgröße 59 f.  
 Führungsmodelle 862  
 Führungsstil 750, 848 f., 1144  
   – innovationsförderlicher 1144  
   – kooperativer 750, 862  
 Führungssysteme 63 ff.  
 Führungstheorie, situative 859 f.  
 Führungsverhalten 750, 848, 849 ff.  
 Führungsverhalten, anweisendes 750  
 Führungsziele 848  
 Function-Point-Methode 323  
 Fundamentalanalyse 966 ff.  
 Funktionale Abhängigkeit 366 f.  
 Funktionale Organisation 106 ff.  
 Funktionsgruppen 436  
 Funktionsintegration 288, 419 f.  
 Funktionsmeistersystem 101  
 Funktionsmodell 317  
 Funktionsprinzip 432  
 Funktionsverbund 381  
 Fusionskontrolle 217  
  
 Ganzzahligkeitsbedingung 489  
 Gap-Analyse 659 ff., 1108  
 Gebrauchsgüter 1368  
 Gebrauchsmuster 1104  
 Gebrauchswert, subjektiver 1324 f.  
 Gefangenendilemma 32 f.  
 Gehälter 1210  
 Geldakkord 830 f.  
 Geldbedarf 994  
 Gemeinerlöse, relative 1268  
 Gemeinkosten  
   – relative 1268  
 Gemeinkostenproblematik,  
   Handhabung der 1295 ff.  
 Gemeinkostenschlüsselung 1184, 1264  
 Gemeinkostensenkung 1297 ff., 1308  
 Gemeinkostenverrechnung, prozeß-  
   orientierte 1190 f., 1193, 1302

Gemeinkostenverteilung 1215  
 – Probleme der 1184 f., 1192 ff., 1239, 1248, 1296 f., 1300 ff., 1306  
 Gemeinkostenwertanalyse 1297 f.  
 Gemeinschaftskontenrahmen 1201, 1352  
 Gemeinschaftsunternehmen 215  
 – Sonderregelungen für 1502 f.  
 General Problem Solver 42  
 Generalversammlung 190  
 Genfer Schema 820  
 Genossenschaft, eingetragene 188 ff.  
 Geräteverbund 381  
 GERT (Graphical Evaluation and Review Technique) 1130  
 Gesamtkostenverfahren 1228 f., 1432, 1434 ff.  
 Geschäftsanteil 188 f.  
 Geschäftsbereichsorganisation 89 ff.  
 Geschäftsfeldplanung 421 f.  
 Geschäftsfeldstrategien 673  
 Geschäftsführer 175  
 Geschäftsvorfälle  
 – bilanzpolitisch induzierte 1454 f., 1509  
 – Grundtypen von 1339 ff.  
 – zeitliche Vor- und Nachlagerung von 1454  
 – zeitliche Vor- und Nachverlagerung 1508  
 Geschäftswert 1370, 1375 f.  
 – Bewertung von 1423  
 Geschmacksmuster 1105  
 Gesellschaft des bürgerlichen Rechts 164 f., 171 ff.  
 Gesellschafter  
 Gesellschafterdarlehen 193  
 Gesellschafterversammlung 176  
 Gesellschaft mit beschränkter Haftung 170 ff., 185  
 Gesellschaftsrecht 158  
 Gesellschaftsvertrag 158 f.  
 Gestaltung 6  
 Gewerken 187  
 Gewichtsmethode 323  
 Gewinn 1240 f., 1249 f.  
 – absoluter 17  
 – kalkulatorischer 17, 1197 f.  
 – Kapital- 17  
 – pagatorischer 17  
 – Total- 17  
 Gewinnausschüttung 1022  
 Gewinnbegriffe 16 f.  
 Gewinnbeteiligung 841 ff.  
 Gewinnkostenverfahren 1198  
 Gewinnrücklagen 1380  
 – andere 1380

Gewinn- und Verlustbeteiligung  
 – KG 167  
 – OHG 166  
 – stille Gesellschaft 169  
 Gewinn- und Verlustrechnung 1197 f., 1229  
 – Aufstellung der 1432 ff.  
 Gewinnvergleichsrechnung 926 f.  
 Gewinnvortrag 1431  
 Glasfaserkabel 372  
 Gleichordnungskonzern 214  
 Gleichungsverfahren 1218 ff.  
 Gleitende Durchschnitte 654 ff.  
 Gliederungsgrundsätze, allgemeine 1424  
 Gliederungskriterien  
 – der Passivposten 1428  
 – für Vermögensposten 1427 f.  
 Globalisierung 135  
 Global sourcing 474  
 GmbH 170 ff., 185  
 GmbH & Co. KG 191 ff.  
 GoB, Ermittlung der 1359 f.  
 Goldene Bilanzregel 969  
 Goldene Finanzierungsregel 968 f.  
 Gozinto-Graph 493 f.  
 Gozintoverfahren 505  
 Grenzkostenrechnung 1204 f.  
 Grenzplankostenrechnung 1258 ff.  
 Grid-Seminar 850  
 Großhandel 693  
 Group Decision Support Systems 298  
 Groupware 298  
 Grundbücher 1349  
 Gründerhaftung 174 f.  
 Grundlagenforschung 1074, 1097  
 Grundmodell  
 – mechanistisches 731 ff.  
 – sozialwissenschaftliches 734 ff.  
 Grundrechnung 1186 f., 1269 ff., 1275  
 Grundsatz der  
 – Bewertungseinheitlichkeit 1471  
 – Bewertungsstetigkeit 1393 f.  
 – Bilanzidentität 1389  
 – Darstellungsstetigkeit 1425  
 – Einzelbewertung 1362, 1391  
 – Einzelerfassung und -bewertung 1353  
 – Klarheit 1361, 1424 f.  
 – Richtigkeit 1361  
 – Unternehmensfortführung 1390  
 – Vollständigkeit 1352 f.  
 – Willkürfreiheit 1361  
 Grundsätze ordnungsmäßiger Buchführung (GoB) 1358 ff.  
 Grundschulden 1003

Gründungsförderung 1011  
 Gruppen 92 f.  
 Gruppenakkord 831  
 Gruppenanreize 846 f.  
 Gruppenbewertung 1406 f.  
 Gruppendynamik 95  
 Gruppenfertigung 432, 436  
 Gruppennormen 96 f.  
 Gruppenpressionen 752  
 Gruppenunterstützung, Nutzen-  
 effekte 298 f.  
 Gruppenvorschlagswesen 1150  
 Gruppenzugehörigkeit 752  
 Gruppierung 349  
 Gutenberg'sche Anpassungsformen 546  
 Güter- und Geldströme im Unternehmen  
 902 ff.  
 GuV-Konto 1345

**H**andelsregisterpublizität 1320  
 Handelsvertreter 474, 693  
 Handlungsprogramme 124  
 Handlungsspielraum 439 ff.  
 Handwerksbetrieb 9 ff.  
 Hardwarekomponenten 325 ff.  
 Häufigkeit 55, 306, 429  
 Hauptbuch 1350  
 Hauptkostenstellen 1193, 1217, 1247  
 Hauptspeicher 325  
 Hauptversammlung 183 f., 186  
 Hawthorne-Experimente 94  
 Hermesbürgschaften 1012  
 Herstellkosten 1196, 1226, 1261, 1263  
 Herstellungskosten 1280 f., 1397 ff.  
 Heuristiken 41 f., 336, 718  
 Heuristische Verfahren  
 – Lösungsverfahren 449 ff.  
 – Eröffnungsverfahren 449, 566  
 – Iterationsverfahren 449  
 Hierarchie 98 ff.  
 Hifo-Verfahren 1208  
 Hilfskostenstellen 1193  
 Hilfslöhne 1209  
 Hochpreispolitik 687 f.  
 Holding 217  
 Holprinzip 606  
 Homo-oeconomicus-Modell 640 f.  
 Howard-Sheth-Modell 644 ff.  
 Humankapital, spezifisches 54  
 Human-relations-Bewegung 94, 733 f.  
 Human-Resource-Accounting 875  
 Hygienefaktoren 740  
 Hypotheken 1003

**I**deen  
 Ideenauswahlphase 1114 f.  
 Ideenbank 1113  
 Ideengenerierung 1110 f.  
 Ideensammlung 1111  
 Ideen-Team 1150  
 Identitätsprinzip 1182 f., 1268, 1276  
 IEEE (Institute of Electrical and Electronical  
 Engineers) 384  
 Imitation 1073, 1076  
 Imparitätsprinzip 1362, 1392 f.  
 Implementierungsphase 312  
 Imponderabilien in der Investitionsrechnung  
 942  
 Incentive-Systeme 836 ff.  
 Index-Anleihen 1006  
 Individualprodukte 462  
 Industriebetrieb 9 ff.  
 Industriekontenrahmen 1352  
 Inferenzmechanismus 336 f., 338  
 Information  
 – derivative 257  
 – Eigenschaften 250 f.  
 – externe 257  
 – interne 257  
 – originäre 257  
 Informationsaktivitäten 256 ff.  
 Informationsanalyse 281 f.  
 Informationsangebot 276, 282  
 Informationsbedarf 256 f., 275 ff., 276, 278,  
 464 f.  
 – objektiver 275 f.  
 – subjektiver 275 f.  
 Informationsbewertung 259 f.  
 Informationsdienste 257  
 Informationseffizienz des Kapitalmarktes  
 965  
 Informationsfluß 443  
 Informationsfunktion, externe 1505  
 Informationsgefälle zwischen Unternehmer  
 und Finanziers 900  
 Informationsgewinnung 256 ff.  
 – Marketing 634 f.  
 Informationsgrad 263  
 Informationsintensität 265  
 Informations-Intensitäts-Portfolio 273 f.  
 Informationsmanagement 264 ff.  
 – Aufgabe 264, 267 f., 269  
 – Ebenen 267 f.  
 – kundenorientierte Gliederung 271 f.,  
 272  
 – Prioritäten 274 f.  
 – steuerungsorientierte Gliederung 271 f.

- technikorientierte Gliederung 269 ff., 269 f.
- Informationsnachfrage 276
- Informationsparadoxon 260
- Informationspathologien 263 f.
- Informationspolitik
  - defensive 1450 f.
  - ergänzende 1507
  - offensive 1450
- Informationsquelle 282 f.
- Informationsressource 282 ff.
  - aktive 283 f.
  - generatoraktive 283 f.
  - passive 283 f.
- Informationsspeicherung 258 f.
- Informationssystem 67, 285 ff., 1140
- Informationsüberlastung 263
- Informationsübersversorgung 263
- Informationsverarbeitung 256 ff.
  - automatisierte 286
  - individuelle 338 f.
  - manuelle 285
  - teilautomatisierte 285 f.
  - zwischenbetriebliche 294 ff.
- Informationsverarbeitungskalküle 258
- Informationsverarbeitungskapazität 464
- Informationsverhalten 262 ff.
- Informationswirtschaft, Aufgaben der 246 f.
- Infrastrukturen 324
- Inhaberaktie 180
- Inkassoverfahren 1044
- Innenfinanzierung 978 ff.
- Innerbetriebliche Standortwahl 445 ff.
- Innovation
  - Arten 1077
  - Diffusion einer 1076
  - Kostengerechtigkeit einer 1081
  - Marktgerechtigkeit einer 1080 f.
  - rechtliche Regelungen 1085
  - soziokulturelle Bedingungen 1085 f.
  - staatliche Regelungen 1084 f.
  - Zeitgerechtigkeit einer 1082
- Innovationsanregungsphase 1108
- Innovationsaufgaben, Merkmale von 1122
- Innovationsbereitschaft, Förderung der 1148
- Innovationsentscheidungen, operative 1122 ff.
- Innovationsfähigkeit, Förderung der 1151
- Innovationsforschung 1071
- Innovationsklima, positives 1143
- Innovationsprogramme 1108
- Innovationsprojekte
  - Bewertung 1115
  - Bewertungsverfahren 1116
- Innovationsprozeß 1073
- Innovationswirtschaft 1073
- Insellösungen 580
- Insolvenzkontrolle, approximative 1331
- Insolvenzsicherung 836
- Inspektionsmodelle 455
- Instandhaltungsplanung 454 ff.
- Instandhaltungsstrategien 455 ff.
- Instand 87
- Institutionelle Regelungen 1084
- Instrumentalität 853
- Integration 286 ff.
  - horizontale 288 f.
  - vertikale 288 f.
  - von Diensten 379
  - von Endgeräten 379
- Integrationseffekte 297
- Integrationsgrad, effizient 424 ff.
- Integrationstendenzen 377 ff.
- Integrität
  - operative 346
  - semantische 345
- Intelligenztests 790
- Interaktion 92
- Interaktionisten 94
- Interdependenzen
  - kostenmäßige 690
  - zeitlich-horizontale 713 ff.
  - zeitlich-vertikale 713 ff.
- Interessengemeinschaft 206 f.
- Interessentests 791
- Interesstheorie 1465
- Interessenvertretung 712
- Interessenzusammenführungsmethode 1484
- International Banking Facilities 1004
- Internationale Finanzmärkte, Tendenzen an den 1005
- Internationale Projektfinanzierung 1006
- Interner Zinsfuß 932
- Interne Zinsfußmethode 932 ff.
- Interprete 328
- Interventionsarten 144
- Interventionspunktsystem 1050 f.
- Interventionstechniken der Organisationsentwicklung 142 ff.
- Interview 789 f.
- Intuitivschätzung 508
- Inventar 1320, 1352 ff.
  - Inhalt des 1352 f.

- Invention 1073
- Inventur 1320
  - körperliche 1358
  - permanente 1357
- Inventurverfahren 1353 ff.
- Investition 908 ff., 940
  - (anlagen-) spezifische Kapitalgüter 54
  - abnehmerspezifische 54
  - endlich identisch wiederholte 940
  - endlich nicht-identisch wiederholte 940
  - standortspezifische 54
- Investitionsbegriff 908
- Investitionsentscheidungen 909 ff.
  - Arten von 909 ff.
- Investitionsentscheidungsprozeß 909 ff.
  - als Verhandlungsprozeß 914
  - Organisation des 914 ff.
  - Phasen des 911 ff.
  - Schwachstellen im 916
- Investitionsentscheidungsverhalten 913
- Investitionsförderung 1011
- Investitionsgütermarketing 706
- Investitionskalküle 912, 917 ff.
  - (s. auch Investitionsrechenverfahren)
- Investitionskontrolle 915, 976 ff.
- Investitionsplanungsheuristik 976
- Investitionsrechenverfahren 912, 917 ff.
  - Problemkreise von 917 f.
  - Systematik der 919 f.
- Investitionsrechnung
  - Aufgaben der 918
  - endzielorientierte Verfahren der 930 ff.
  - Grundmodell der 920 ff.
  - Vergleich der endzielorientierten Verfahren der 935
- Investitionsstrategien 478
- ISDN (Integrated Services Digital Network) 376 f.
- ISO (International Standards Organisation) 384
- Ist-Analyse 281 f.
- Istkostenrechnung 1203
  - zu Teilkosten 1243 ff.
  - zu Vollkosten 1206 ff.
- Iterationsverfahren 450
  
- Jahresabschluß
  - Aufstellung 1358 ff.
  - Offenlegung 1447 ff.
  - Prüfung 1446 f.
  - rechtliche Grundlagen 1319 ff.
  - Verpflichtung zur Aufstellung 1320 ff.
  - verrechnungstechnische Grundlagen 1339 ff.
- Zweckstruktur 1322 ff.
- als Gegenstand der Unternehmenspolitik 1449 ff.
- Jahresabschlußanalyse 966
- Jahresabschlußpolitik
  - Aktionsparameter 1452 ff.
  - Ziele 1449 ff.
- Jahresarbeitszeitvertrag 814
- Jahreserfolg, Ermittlung des 1348
- Jahresfehlbetrag 1431
- Jahresüberschuß 1431
- Job enlargement 440 f., 804
- Job enrichment 441, 804 f.
- Job rotation 440, 805
- Job-Sharing 813
- Join 363
- Just-in-Time 474, 513, 608, 1206, 1296
  - Konzept 698
  
- Kaduzierung 176
- Kalkulation (s. auch Kostenträgerrechnung, Kostenträgerstückrechnung) 1196 ff., 1220 ff., 1261 f.
  - konstruktionsbegleitende 591, 1197
  - Nach- 1197
  - Plan- 1197
  - Vor- 1196 f.
  - Zwischen- 1197
  - prozeßorientierte 1306
- Kalkulationsobjekte 1267
- Kalkulationssätze 1203
- Kalkulationsverfahren 1401 f.
- Kalkulationszinsfuß (s. auch Kalkulationszinssatz) 930 ff., 931, 939
  - Lenkungsfunktion des 936
  - Verrechnungsfunktion des 936
  - nach Steuern 937
- Kalkulationszinssatz (s. auch Kalkulationszinsfuß) 931
- Kanban 606 ff.
- Kapazität
  - optimale 453
  - qualitative 453
  - quantitative 453
- Kapazitätsabgleich 603
- Kapazitätsauslastung 537
- Kapazitätsbeschränkungen 486
- Kapazitätserweiterungseffekt (s. auch Lohmann-Ruchti-Effekt) 981
- Kapazitätsplanung 453 f.
- Kapazitätsterminierung 537, 546 ff.
- Kapital

- gebundenes 1212
- gezeichnetes 1379
- Kapitalanteilmethode 1497
- Kapitalbarrieren 430
- Kapitalbedarf 903, 992 f.
- Kapitalbedarfsrechnung 993
- Kapitalbeteiligungsgesellschaften 998
- Kapitalbindung 424
- Kapitalerhöhung
  - bedingte 1001
  - genehmigte 1001
  - Sonderformen der 1001 f.
  - aus Gesellschaftsmitteln 1001
- Kapitalflußrechnung 967
- Kapitalfreisetzung
  - dauerhafte 980
  - temporäre 980
- Kapitalgesellschaft & Co. 191
- Kapitalgesellschaften 163, 170 ff., 185, 1322
- Kapitalherabsetzung 1021 f.
  - Gründe einer 1022
- Kapitalkonsolidierung 1461, 1474, 1475 ff.
  - erfolgswirksame 1490 f.
  - Strukturprinzip der 1476 ff.
- Kapitalkonto
  - festes 1379
  - variables 1379
- Kapitalkosten 1015 ff.
- Kapitalkostenfunktionen 1016 ff.
- Kapitalmarkt
  - beschränkter 922
  - unbeschränkter 922
  - unvollkommener 922
  - vollkommener 922
- Kapitalmarktklinie 962 f.
- Kapitalrücklage 1379 f.
- Kapitalstruktur 1015
  - kostenoptimale (s. auch Verschuldungsgrad, kostenoptimaler) 1017 ff.
- Kapitalstrukturentscheidung
  - asymmetrische Informationsverteilung bei der 1020
  - Kriterien der 1012 ff.
  - neuere Modelle der 1019 f.
- Kapitalwert 931 ff., 939, 940
- Kapitalwertfunktion 932, 950
  - unter Berücksichtigung von Steuerwirkungen 938
- Kapitalwertmethode 931 f.
- Kapitalwirtschaft
  - Funktionen der 899 f.
  - Stellung der 899 ff.
  - Ziele der 904

- Kapitalzuführung
  - Flexibilität der 1014
  - Liquiditätswirkung der 1013
  - von internationalen Finanzmärkten 1003 ff.
- Kapovaz 812
- Karrieresystem 863 ff.
- Kartell 207 ff.
- Kassenhaltung, optimale 1038
- Kaufentscheidungen 638 ff.
- Käufermarkt 625
- Käuferverhalten, Modelle des 638 ff.
- Kaufverhalten, organisationales 646 f.
- Kennntlichmachung der Ungewißheit 948 ff.
- Kennzahlen 722 f., 967 ff.
- Kennzahlensystem 20
- KG 171 ff.
- KGaA 184 ff.
- Kifo-Verfahren 1405
- Kilo-Verfahren 1405
- Know-how-Barrieren 430
- Know-How-Matrix 309
- Koalitionsmodell 743 ff.
- Koaxialkabel 372
- Kognitive Dissonanz 639 f.
- Kollegien 105 ff., 111 f.
- Kommanditaktionäre 186
- Kommanditgesellschaft 167 f., 171 ff.
  - auf Aktien 184 ff.
- Kommanditisten 167
- Kommissionär 475, 693
- Kommunikation 702
  - analoge 255
  - Aufgabenbezug 261
  - digitale 255
  - direkte 465
  - externe 260 f.
  - Grundeigenschaften 254 f.
  - interne 260
  - komplementäre 256
  - mündliche 465
  - symmetrische 256
  - ungebundene 465
- Kommunikationsanalyse 281 f.
- Kommunikationsbeziehung 261
- Kommunikationsdienste 371, 377
- Kommunikationsendgeräte 377
- Kommunikationshierarchie 113 ff.
- Kommunikationsmodell
  - nachrichtentechnisches 253 f.
  - pragmatisches 254 ff.
- Kommunikations-Politik 702 ff.
- Kommunikationsprozesse, Merkmale 261

- Kommunikationsstrukturen
  - externe 1142
  - interne 1141
- Kommunikationssystem 285 ff., 371, 1140
- Kommunikationsverbund 379
- Kommunikationsverhalten 262 ff.
- Kompensationsgeschäfte 1048
- Kompetenzarten 98, 118
- Komplementär 167
- Komplexität 405
- Konditionen 691 f.
- Konditionenkartelle 210
- Konflikt
  - Konflikthandhabung 757 ff.
  - Konflikttypen 753 ff.
  - Konfliktursachen 754
  - Konflikte 753 ff.
- Kongruenz der Erzeugnisstruktur 462
- Konkurrenzanalyse 723
- Konsolidierungskreis 1467 ff.
  - Abgrenzung des 1510
- Konsolidierungsvorgänge 1474
- Konsolidierungswahlrechte 1510 f.
  - prozeßbezogene 1510 f.
  - unternehmensbezogene 1510
- Konsortium 206
- Konstruktionsoperatoren 349
- Konstruktionsstückliste 495
- Kontenplan 1350
- Kontenrahmen 1350 ff.
- Kontingenz-theoretischer Ansatz 850
- Kontokorrentkredit 1003
- Kontrolle 36, 64, 66
- Kontrollschein 575
- Kontrollspanne 783 f.
- Kontrollspielraum 439 f.
- Kontrollsysteme 293
- Kontrollunterstützung 249
- Konzentration 203
- Konzern 212 ff., 1459 f.
  - Größenmerkmale des 1463 f.
  - GuV-Rechnung, Aufstellung der 1490 ff.
  - mehrstufiger 1478 f.
- Konzernabschluß 1459 ff.
  - Adressaten 1460
  - befreiender 1462
  - Bestandteile 1461
  - Erleichterungen 1466
  - Offenlegung 1505
  - Prüfung 1504 f.
  - Verpflichtung zur Aufstellung 1461 ff.
  - Vorteil 1460
  - Zweck 1459 ff.
- Konzernabschlußpolitik 1505 ff.
  - Aktionsparameter 1507 ff.
  - Ziele 1505 ff.
- Konzernanhang 1503 f.
- Konzernanschaffungskosten 1486
- Konzernbilanz, Aufstellung der 1474 ff.
- Konzernbilanz, Inhalt der 1470 f.
- Konzernbuchführung 1469 f.
- Konzernherstellungskosten 1486 f.
- Konzernherstellungskostenmehrungen 1487
- Konzernherstellungskostenminderungen 1487 f.
- Konzernlagebericht 1504
- Konzernrechnungslegung, Grundsätze der 1463 ff.
- Konzernrechnungslegungspflicht 1462
- Konzernrichtlinien 1469
- Konzernunternehmung 132 ff.
- Kooperation 422
  - aktive 1459
  - im Beschaffungsbereich 475
  - passive 1459
- Kooperationsmodell 301
- Kooperations- und Abstimmungsbedarf 465 f.
- Koordination 79
- Koordinationsformen 53, 290 ff.
  - Veränderung der Effizienz 302 f.
- Kosten
  - Begriff 1165 ff.
  - Einzel- 1172 ff.
  - fixe 1172 ff., 1188 f.
  - Gemein- 1172 ff.
  - Logistik- bzw. Distributions- 698 ff.
  - primäre 1187
  - sekundäre 1187
  - soziale 1171
  - variable 1172 ff., 1188 f.
- Kostenartenplan 1189, 1206
- Kostenartenrechnung 1187 ff., 1206 ff., 1234, 1243 ff., 1251 f., 1256, 1259, 1270
- Kostenartenverfahren 1215 ff.
- Kostenbegriff
  - entscheidungsorientierter 1168, 1268
  - pagatorischer 1167 f., 1212
  - wertmäßiger 1168 f., 1212
- Kosten-Controlling 881
- Kosteneinflußgrößen 1172
- Kostenführerschaft, Strategie der 49, 463, 1304
- Kosten-Nutzen-Analyse 942
- Kostenplanung 1231 ff., 1259

Kostenrechnung  
 – japanische 1307 f.  
 – lebenszyklusorientierte 1195 f.  
 – strategische Orientierung 1300 ff.  
 Kostenrechnungssysteme, Einteilung der 1203  
 Kostenremanenzen 1172  
 Kostenspaltung 1243 ff., 1258 f., 1263  
 Kostenstellenausgleichsverfahren 1217  
 Kostenstellenbildung 1190 f.  
 Kostenstelleneinzelkosten 1188  
 Kostenstellengemeinkosten 1188  
 Kostenstellenplan 1214 f., 1233  
 Kostenstellenrechnung 1189 ff., 1214 ff., 1235 ff., 1246 ff., 1252, 1256, 1259, 1272  
 Kostenstellenumlageverfahren 1217  
 Kostensteuern 1213  
 Kostenträgereinzelkosten 1188  
 Kostenträrgemeinkosten 1188, 1190, 1223  
 Kostenträgerrechnung 1195 ff., 1237 f., 1248 ff., 1253 f., 1256 ff., 1273  
 Kostenträgerstückrechnung 1195, 1198, 1220 ff., 1261 f.  
 Kostenträgerverfahren 1218  
 Kostenträgerzeitrechnung 1195, 1227 ff., 1256, 1262 f.  
 Kostentragfähigkeitsprinzip 1184 f.  
 Kostentreiber 1191, 1305  
 Kosten- und Leistungsrechnung  
 – Aufgaben der 1162 ff., 1238 ff., 1264 ff.  
 – Beziehung zur Finanzbuchhaltung 1199  
 – Einordnung der 1159 ff.  
 – Verbindung zur Investitionsrechnung 1160 f., 1163, 1267, 1291  
 – Zuordnungsproblematik 1175, 1182 ff.  
 Kostenvergleich 425  
 Kostenvergleichsrechnung 924 ff.  
 – kritische Menge bei der 925 f.  
 – Stückkostenvergleich bei der 925  
 Kostenverursachungsprinzip 1182 f., 1223, 1242, 1263  
 Kostenwert 1168 f.  
 Kostenwirtschaftlichkeit 18 f.  
 Kraftmodell 742  
 Kreditlimit 1044  
 Kreditmanagement 1041 ff.  
 – Besonderheiten des internationalen 1045 ff.  
 – Ziele und Schritte 1042 ff.  
 Kreditsicherheiten 1012  
 Kreditwürdigkeit 1014

Kreditwürdigkeitsprüfung 1044  
 Kritische Aktivitäten 554  
 Kritische Erfolgsfaktoren 278 ff.  
 Kritischer Weg 552  
 Kritische Werte bei der Sensitivitätsanalyse 949 f.  
 Kundenanzahlung 1003  
 Kundendienstleistungen 678  
 Kündigung 766 f.  
 Kündigungsschutz 800 f.  
 Kuppelproduktion 1180 f., 1227  
 Kurs-Cash flow-Verhältnis 971  
 Kurs-Gewinn-Verhältnis 971  
 Kuxe 187  
 Kybernetik 61  
 Lagebericht 1443 ff.  
 – Funktion 1443 f.  
 – Inhalt und Gestaltung 1444 ff.  
 Lagerbestand 483  
 – kritischer 529 f.  
 Lagerhaltung 510, 516 ff., 697 ff.  
 – antizipative 514  
 – saisonale 514  
 – spekulative 515  
 Lagerhaltungsmodell 522 ff.  
 Lagerkosten 517  
 Lagerstandorte 701  
 Länderrisikokonzepte 1045 ff.  
 – Vergleich von 1047  
 Laplace-Entscheidungsregel 30 f.  
 Lastverbund 379  
 Latente Steuern  
 – aktive 1376  
 – passive 1387  
 Laufbahnlinie 864  
 Laufkarte 575  
 Layoutplanung 445 ff.  
 Leader-Match-Konzept 860 f.  
 Lean production 608  
 Leasing 1008 ff.  
 – bilanz- und finanzpolitische Aspekte des 1010  
 – Finance- 1009  
 – Hersteller- 1008  
 – Immobilien- 1008  
 – Mobilien- 1008  
 – Operate- 1008  
 – Steuerwirkungen des 1009 f.  
 Leasingobjekte 1369  
 Lebenszyklus 680  
 Lebenszyklusanalyse 664 f., 688  
 Lebenszyklusmodell 282 ff.



Leistungen 1165  
 Leistungsangebot 421 f.  
 Leistungsbeteiligung 840  
 Leistungsbewertung 826 ff.  
 Leistungserlös, Konsolidierung von 1494  
 Leistungskette der industriebetrieblichen  
     Wertschöpfung 399 ff.  
 Leistungskontrolle 1334  
 Leistungskosten 1269  
 Leistungsprinzip 864  
 Leistungsrechnung 1181  
 Leistungstests 790  
 Leistungstiefe 305, 422 ff., 1202  
 Leistungsverrechnung, innerbetriebliche  
     1192 f., 1203, 1215, 1248, 1273, 1279 f.,  
     1303  
 Leitung 212, 848  
     – einheitliche 1462  
 Leitungshierarchie 98  
 Leitungsspanne 99  
 Leitungsstellen 87  
 Leitungsvermittlung 375  
 Leitwerk 325  
 Lernfunktion 415 f.  
 Lerngesetz der Produktion 415  
 Lernkurve 667  
 Lernstatt 872 f., 1151  
 Lerntheorie 641 f.  
 Letter of Credit 1046  
 Leverage-Effekt 1013  
 Lieferanten  
     – Anzahl der 473  
     – Art der 472  
     – räumliche Verteilung der 473  
 Lieferantenkredit 1003  
 Lieferantenstruktur 472  
 Lifo-Verfahren 1208, 1402 ff.  
     – Bewertung  
     – periodenbezogenes 1403 f.  
     – Verfahren, permanentes 1403  
 Linienorganisation 106 ff.  
 Liquidität 19, 904  
 Lizenzarten 1107  
 Lizenzpolitik 1105 ff.  
 Lobby 712  
 Lohmann-Ruchti-Effekt (s. auch  
     Kapazitätserweiterungseffekt) 981  
 Lohnfindung 818 ff.  
 Lohnformdifferenzierung 817  
 Lohnformen 829 ff.  
 Lohngerechtigkeit 816  
 Lohngruppenverfahren 823  
 Lohnhöhe  
     – absolute 818  
     – relative 819  
 Lohnsatz 820  
 Lohnsatzdifferenzierung 817, 819 ff., 825 f.  
 Lohnschein 575  
 Lohnstruktur 816 ff.  
 Lohn- und Gehaltsbuchhaltung 1208 f.  
 Lokale Netze 381 f.  
 Lombardkredit 1003  
 Loose-Tight-Hypothese 1146  
 Losgröße 538  
     – optimale 538 f.  
 Losgrößenbestimmung 536  
 Losgrößenplanung 538 ff.  
 Losteilung 545  
 Lückenanalyse 659 ff.  
**Macht** 115  
 Machtbasen 115 ff.  
 Machthierarchie 115 ff.  
 Make-or-Buy-Entscheidungen 422 ff.  
 Makler 475, 693  
 Maklereffekt 297  
**Management**  
     – Accounting 1302, 1307  
     – Assessment-Center 850  
     – Development 890  
     – Holding 132 ff.  
     – multiples 871  
 Managementinformationssysteme 289 f.  
     – von Forderungsausfallrisiken 1041 ff.  
**Manufacturing**  
     – Automation Protocol 387  
     – Resource Planning 602 ff.  
**Marketing** 625 ff.  
     – Assessment 626  
     – Audit 720 f.  
     – Controlling, operatives 720 f.  
     – Organisation 627 ff.  
 Marketinginformationssysteme 717  
 Marketingkontrolle 718 ff.  
     – strategische 719 f.  
 Marketingkosten 723  
 Marketingpolitik 713 ff.  
 Marketingstrategien 421 f., 467  
 Markt 296 ff.  
     – Begriff 635  
 Marktanalyse 647 ff.  
 Marktanteils/Marktwachstums-Matrix 669  
 Marktattraktivitäts/Wettbewerbsstärken-  
     Matrix 670 f.  
 Marktbezug 464  
 Marktdynamik 637 f.

Markteintrittsbarrieren 47 f.  
 Marktforschung 647 ff.  
 Marktgestaltung 674  
 Marktinnovation 1077  
 Marktkommunikation 474  
 Marktmodelle 635 ff.  
 Marktorientierte Massenfertigung 405, 485, 588  
 Marktorientierte Serienfertigung 405  
 Marktpreis für die Risikoübernahme 963  
 Marktprognose 647 ff.  
 Marktsegmentierung 661  
 Marktstrategien 421 f., 658 ff.  
 Markttransparenz 297  
 Marktzyklus 1076  
 Maschinenausstattung 452 ff.  
 Maschinenbelegung 561 ff.  
 Maschinenbelegungsproblem 568  
 Maschinensprache 333  
 Massenfertigung 438  
 – marktorientierte 405 ff., 441, 588  
 Maßgeblichkeitsprinzip 1337 f., 1451  
 – umgekehrtes 1338  
 Materialbedarfsermittlung  
 – analytische Verfahren 504 ff.  
 – synthetische Verfahren 506 ff.  
 Materialbedarfsplanung 492  
 – quantitative 498, 500  
 Material  
 Materialbegriff 491  
 Materialbeschaffung 509 ff.  
 Materialbeschaffungsplanung 492  
 Materialbuchhaltung 1206  
 Materialdisposition 491 ff.  
 Materialfluß 443  
 Materialklassifizierung 500  
 Materialkosten 1206 ff.  
 Materialqualität 471  
 Materialschein 575  
 Materialverbrauch, Bewertung des 1207 f.  
 Matrixorganisation 103, 106 ff.  
 Mechanisierung 806  
 Mehrliniensystem 100  
 Mehrproduktbetrieb 1177 ff., 1190, 1222 f., 1249  
 Mehrprogrammbetrieb 329  
 Mehrprozessorsystem 326  
 Mehrstufige Investitionsentscheidung 952  
 Meilensteintechnik 1131  
 Meldemenge 529  
 Mengenübersichtsstückliste 494  
 Mengenübersichts-Teilverwendungs-  
 nachweis 495

Metakommunikation 255  
 Methode der kleinsten Quadrate 654  
 Methode des Internen Zinsfußes 932 ff.  
 Methoden  
 – datenflußorientierte 315 f.  
 – datenstrukturorientierte 316  
 – funktionsorientierte 314 f.  
 – objektorientierte 316  
 Methodenbank 331  
 Methodenwahlrechte 1394  
 Minimax-Regel 31  
 Mischkosten 1269  
 Mitarbeiterführung 63 f., 848  
 Mitarbeiter, Kapitalbeteiligung 998 f.  
 Mitbestimmung 120 ff., 159 ff., 769  
 – AG 180 ff.  
 – e. G. 189 f.  
 – GmbH 175 f.  
 – im Konzern 215  
 – in sozialen Angelegenheiten 121 f.  
 – in wirtschaftlichen Angelegenheiten 121 ff.  
 – KGaA 187  
 Mitbestimmungsgesetze 769  
 Mitbestimmungsrechte 770  
 Mittelwertschätzung, freie 1354 f.  
 Mitwirkungsrechte 769  
 Modellbank 331  
 Modelle 5 f.  
 Modigliani-Miller-These 1018 ff.  
 Montageplanung 592  
 Morphologischer Kasten 1111  
 Motivation 639, 739  
 Motivatoren 740  
 MRP (Material Requirement Planning) 602  
 MRP II (Manufacturing Resource Planning) 602 ff.  
 Multikulturelles Management 135  
 Multinationale Unternehmung 134 ff.  
 Multiple sourcing 473  
 Multiprojektplanung 1131 ff.  
 Multi/Single-User-Betrieb 329 f.  
  
 Nachkalkulation 1238  
 Nachschußpflicht, GmbH 176  
 Nachwuchsprodukt 1030  
 Namensaktie 180  
 Nassi-Schneiderman-Diagramm 317 f.  
 NC-Maschinen 592 f.  
 Near-money-assets 1038  
 Nebenbücher 1350  
 Negoziationskredit 1003  
 Neigungstests 791

Nennwertaktie 179  
 Neoklassik 1071  
 Nettobedarf 503, 516  
 Nettopersonalbedarf 778 f., 781, 784  
 Nettosubstanzerhaltung 1328  
 Netzeffektgüter 676  
 Netzintegration 377  
 Netzplantechnik 546 ff., 1130  
   – Strukturanalyse 548 ff.  
   – Zeitanalyse 551 ff.  
 Netztopologie 373 ff.  
 Netzwerkdatenmodell 358 ff.  
 Netzwerkschicht 386  
 Neubewertungsmethode 1477  
 Neuere Finanzinstrumente 1005 f.  
 936-DM-Gesetz 843  
 Nicht-Gewinnbeteiligung 841 f.  
 Nichtnegativitätsbedingung 489  
 Niederstwertprinzip, strenges 1327  
 Niedrigpreis-Politik 688  
 Nominalkapitalerhaltung 1328  
 Nominal-/Sachwertmethode 1472  
 No-Name-Produkte 676  
 Normalbeschäftigung 1400  
 Normalform  
   – dritte 369  
   – erste 365 f.  
   – zweite 368  
 Normalformenlehre 348, 364 ff.  
 Normalkostenrechnung 1203 f.  
 Normalleistung 828 f.  
 Normstrategien 477, 671 f.  
 Normung 463  
 Normungs- und Typungskartelle 209  
 Nutzenabhängige Sicherheitsäquivalente 948  
 Nutzungsdauer und Ersatzzeitpunkt in der Investitionsrechnung 938 ff.  
 Nutzwert-Analyse 943 ff.  
 Nutzwert-Kostenvergleich 946 f.  
  
 Objektprinzip 434, 442  
 Objekttypen 349  
 Obligation (s. auch Schuldverschreibung) 1002  
 Offene Handelsgesellschaft 165 f., 171 ff.  
 Offene Selbstfinanzierung 985 ff.  
   – Steuereffekte der 986 ff.  
 Öffentliche Unternehmen 199 ff.  
 Öffentlichkeitsarbeit 711 ff., 786  
 Off-line-Betrieb 330  
 Offshore-Zentren 1004  
 Off-the-job-method 869  
  
 OHG 171 ff.  
 On-line-Betrieb 330  
 On-the-job-method 869  
 Operations Research 698, 702  
 Operationszeit-Regel 572  
 Operative Systeme 293  
 Opportunitätskosten 490  
 Optimale Gewinnverwendung 989  
   – bei der Dividendenthese 989  
   – Gewinnthese bei der 989  
 Optimale Nutzungsdauer einer Anlage 939 ff.  
 Optionalsystem 512, 535  
 Optionsanleihe 1002  
 Optionsrechte 1006  
 Organe  
   – AG 180 ff.  
   – bergrechtliche Gewerkschaft 187 f.  
   – Genossenschaft 189 f.  
   – GmbH 175 f.  
   – KGaA 186  
   – Stiftung 197 f.  
 Organigramme 80 f.  
 Organisation 64  
   – fortschrittsfähige 887  
 Organisationale Paradigmen 154 f.  
 Organisationales Lernen 152 f.  
 Organisationseinheiten  
   – formale 86 ff.  
   – informale 92 ff.  
 Organisationsentwicklung 137 ff.  
 Organisationsgestaltung 79, 80 ff.  
 Organisationskultur 80 ff., 890  
   – innovationsförderliche 1145  
 Organisationslenkung 126 ff.  
 Organisationsmitglieder 81 f.  
 Organisationsmodell 301  
 Organisationsprinzipien 129 f.  
 Organisationssituation 129 ff.  
 Organisationsstruktur 130 f.  
 Organisationsteilnehmer 82  
 Organisierte Sekundärmärkte 996  
 Organisationstypen der Fertigung 432 ff.  
 OSI-Management Framework 387  
 OSI-Referenzmodell 385 ff.  
 Outplacement 801 f.  
 Outsourcing 305  
  
 PABX (Private Automatic Branch Exchange) 382  
 Partiarisches Darlehen 169 f.  
 Partizipation 119 f., 205  
 Passivierungswahlrechte 1457

Passivtausch 1339  
 Patensystem 758, 800  
 Patente 1104  
 Patentpolitik 1103 ff.  
 Pauschalwertberichtigung 1414  
 Pausenregelung 811  
 Pecking Order-Ansatz 1019 f.  
 Penetrationspreispolitik 690 f.  
 Pensionskassen 834 f.  
 Pensionsrückstellungen 983  
   – Bewertung von 1422  
 Pensionszusage 834  
 Periodenkapazität 453  
 Personalakte 874  
 Personalauswahl 777, 788 ff.  
   – und -entwicklung 64  
 Personalbedarf 778 f.  
 Personalbedarfsplanung 777  
 Personalbeschaffung 785 ff.  
 Personalbeurteilung 866 ff.  
   – analytische 866  
   – summarische 866  
 Personalbudget 883  
 Personalcontrolling 880 ff.  
 Personal-Controlling-Systems 881 f.  
 Personaldatei 875  
 Personaleinführung 799 f.  
 Personaleinsatz 777, 792 ff.  
 Personalentwicklung 863 ff.  
 Personalfreistellung 800 ff.  
 Personalinformationssysteme 876 ff.  
 Personalkosten 1208 ff.  
 Personalkostenrechnung 883 f.  
 Personalmanagement, strategisches 886  
 Personalpolitik, innovationsfördernde 1147 ff.  
 Personalstammdatei 876 ff.  
 Personalstrukturdatei 878  
 Personalverwaltung 873 ff.  
 Personalwerbung 786 ff.  
 Personalzuordnungsproblem 777  
 Personalzuweisungsmodell 793 ff.  
 Personengesellschaften 163, 164 ff.  
 Personenunternehmungen 173  
 Persönlichkeitstests 791  
 PERT (Program Evaluation and Review Technique) 550, 556 f., 1130  
 Plan  
   – strategischer 65  
   – und Steuerbelege 576  
 Planbilanz 1033 f.  
 Plankalkulation 1237 f.  
 Plankostenrechnung 1204  
   – flexible 1233 ff.  
   – starre 1231 ff.  
   – zu Teilkosten 1258 ff.  
   – zu Vollkosten 1231 ff.  
 Plankostenverrechnungssatz 1231, 1260  
 Planung 64, 127 f.  
   – operative 66  
   – rollierende 66  
   – strategische 64 f.  
   – taktische 66  
 Planungs-, Kontrollsysteme 64 ff.  
 Planungshorizont 24  
   – in der Investitionsrechnung 921  
 Planungskontrolle 1139  
 Planungsphase 312  
 Planungssysteme 294  
 Planungsunterstützung 247 f.  
 Platzkostenrechnung 1226 f.  
 Plus-Minus-Stückliste 498  
 Pooling 1038 f.  
 Portefeuille-Theorie 955 ff.  
 Portfolio-Analyse 476, 668 ff.  
 Portfolio-Methode in der Finanzplanung 1030 f.  
 Portfolio-Planung, dynamische 1031 ff.  
 Portfolio-Selection-Theorie  
   (s. auch Portefeuille-Theorie) 955 ff.  
 Postponement 604  
 Potentialbetrachtung 888  
 Potentialfaktoren 409, 452 ff.  
 Potentielles Produktionsprogramm 402, 462 ff.  
 PPS (Produktionsplanung und -steuerung) 419 f., 581 ff.  
   – Regelkreissystem 585  
   – System, datenorientiertes Modell 582  
   – System, Grunddatenmodell 582  
   – System, prozeßorientiertes Modell 582  
 Pragmatik 252  
 Prämienlohn 831  
 Prämissenkontrolle 1138  
 Präsentationsschicht 387  
 Präventivmodelle 455  
 Preisabweichungen 1236 f., 1260 ff.  
 Preisbildung  
   – bei neuen Produkten 690 f.  
   – interdependenter Produkte 690  
   – konkurrenzorientierte 686 ff.  
   – kostenorientierte 685 f.  
   – nachfrageorientierte 684 f.  
 Preisbindung der zweiten Hand 211  
 Preisdifferenzierung 684 f.  
 Preisführerschaft 687

Preisgrenzen, Festsetzung von 1282 ff.  
 Preiskartelle 210 f., 687  
 Preispolitik 682 ff., 1282 ff.  
 – aktive 471  
 – passive 472  
 Preisverhandlungen 1241  
 Pretiale Lenkung 126 f.  
 Primärbedarf 481, 503  
 Primärschlüssel 361  
 Principal-Agent Ansatz 906  
 Prinzip der Wirtschaftlichkeit 1466  
 Prioritätsregeln 572  
 Probezeit 792  
 Problemlösungsverhalten 41  
 Problemprodukt 1031  
 Problemzerlegung, Methode der 43  
 Produkt 675 ff.  
 – Begriff 674 f.  
 Produktentwicklung 295  
 Produktfelder 421 f.  
 Produktheterogenität 464  
 Produktinnovation 682, 1077  
 Produktion 399  
 – automatisierte 410  
 – Datenmodell der 419 f.  
 – Lerngesetz der 665  
 – maschinelle 410  
 – mechanisierte 410  
 – Prozeßmodell der 419 f.  
 Produktionsaufgabe, Merkmale der 404 ff.  
 Produktionsdurchführung 576 ff.  
 Produktionsfaktor  
 – derivativer 44 f.  
 – knapper 45  
 Produktionsfaktoren 44 f., 409  
 – „freie“ 45  
 – originäre 44 f.  
 Produktionsfunktion 410 ff.  
 – dynamische 415  
 – statistische 410 ff.  
 Produktionskoeffizient 411  
 Produktionsplanung und -steuerung 479 ff.  
 Produktionsprogramm  
 – aktuelles 402, 481 ff.  
 – gewinnoptimales 490  
 – potentiell 402, 462 ff.  
 – und Absatzplanung 481 ff.  
 Produktionsprogrammplanung, quantitatives Modell 485 ff.  
 Produktionsprozeß  
 – Steuerung und Kontrolle des 561 ff.  
 Produktionsprozeßplanung 536 ff.  
 Produktionsstruktur 1175 ff., 1206, 1221  
 Produktionstheorie 408  
 – prozeßbezogene Ansätze 412 ff.  
 Produktionstypen 404 ff., 441 f., 464 f., 483 f., 538, 544, 573, 593, 612  
 Produktionswirtschaft 399 ff.  
 – Modelle der 408 ff.  
 Produktionswirtschaftliches Entscheidungsfeld 401 ff.  
 Produktivität 18, 411  
 – organisatorische 77  
 Produktlebenszyklus 664 f.  
 Produktmanager 629 ff.  
 Produkt/Markt-Matrix 660  
 Produktmodifikation 681 f.  
 Produkt-Politik 674 ff.  
 Produktverwaltung 323  
 Profilvergleich 798 f.  
 Prognose 4 f., 128, 648 ff.  
 – Kostenrechnung 1204  
 – Modell 331  
 Prognoseproblem in der Investitionsrechnung 917  
 Prognoseverfahren  
 – exakte 652 ff.  
 – inexakte 652 ff.  
 Programmablaufplan 318 ff.  
 Programmfunktion 418  
 Programmiersprache 332 ff.  
 – deskriptive 334  
 – funktionale 335  
 – imperative 335  
 – logikorientierte 335  
 – objektorientierte 335  
 – problemorientierte 334  
 – wissensbasierte 335  
 Programmierung  
 – heuristische 336  
 – lineare 34, 708, 1287 ff.  
 Programmkoeffizient 418  
 – planung 1286 ff.  
 Projektablaufplanung 1127  
 Projektabschluß 1140  
 Projektion 362 f.  
 Projektkalkulation 323  
 Projektkalkulationskontrolle 323, 1137  
 Projektkalkulationsmanagement 110 f., 322 ff., 1122 ff.  
 Projektorganisation 322, 1123 ff.  
 – Matrix 1124  
 – reine 1124  
 – teamorientierte 1125

Projektplanung 322 f.  
 Projektsteuerung 323, 1137  
 Projektstrukturplan 1127  
 Promotorenmodell 1137  
 Property-Rights 53  
 Prototyping 321 f.  
   – evolutionäres 322  
   – experimentelles 322  
   – exploratives 322  
 Prozeßentscheidungen 402, 479 ff.  
   – Innovationen 1077  
   – Integration 286 ff.  
   – Ketten 301 f.  
   – Kostenrechnung 1193 f., 1255, 1302, 1304 ff.  
 Prozeßmodell der Produktion 419 f.  
 Prozeßtypen der Fertigung 436 ff.  
 Prüfplanung 592  
 Prüfungsbericht 1447  
 Prüfungspflicht 1447  
 Public Relations 711 ff.  
 Publizitätsgesetz 1322  
 Publizität von Jahresabschluß-  
   informationen 1448 f.  
 Pufferzeit 555 f.  
  
**Qualifikationsanforderungen**  
   – fachbezogene 303  
   – soziale 303 f.  
   – technische 303  
 Qualitätsbegriff 498  
 Qualitätspolitik  
   – aktive 471  
   – passive 471  
 Qualitätssicherung 595  
 Qualitätszirkel 595, 872 f., 1150  
 Query-Language 363  
 Quick-ratio 969  
 Quotale Schuldenkonsolidierung 1502 f.  
 Quotenaktie 179  
 Quotenkapitalkonsolidierung 1502  
  
**Rabatte** 691  
**Rahmenbedingungen**  
   – rechtliche 56  
   – soziale 56  
   – technische 56  
**RAMPS (Resource Allocation and Multi-  
 project Scheduling)** 560 f.  
 Rangfolgenverfahren 822  
 Rangordnungsverfahren 795  
 Rangreihenverfahren 824  
 Raumzuordnungsproblem 445 ff.

Reaktionsmodell 60  
 Realisationsprinzip 1326, 1333, 1361, 1392  
   – erweitertes 1486  
 Realkapitalerhaltung 1329  
 Rechenschaftsfunktion 1332  
 Rechenwerk 325  
 Rechnernetze 379  
 Rechnungsabgrenzungsposten 1423  
   – aktive 1373 f.  
   – passive 1388  
 Rechnungslegung, Elemente der 1319 ff.  
 Rechnungswesen, betriebliches 1159  
 Rechtsform 156 ff.  
   – Änderung 201 f.  
 Rechtsformalternativen 162 f.  
 Rechtsformentscheidung, Kriterien für 157 f.  
 Recycling 469  
 Reddin-Modell 857  
 Referentenprinzip 885  
 Regelkreissystem für PPS 585  
 Regelstrecke 59 f.  
 Regelung 59  
 Regelungssysteme, vermaschte 61 f.  
 Registerpublizität 1448  
 Regler 59 f.  
 Regressionsanalyse 656 f.  
 Reihenfolgeplanung 561 ff.  
 Reihung 822  
 Rembourskredit 1003  
 Renettingverfahren 504  
 Rentabilität 117  
   – Eigenkapital 17  
   – Gesamtkapital 17  
   – Total 17  
 Rentabilitätsvergleichsrechnung 927  
 Rentenbarfaktor 934  
 Reorganisation 140 ff.  
 Repetierfaktoren 409  
 Report-Generator 342 f.  
 Ressourceneinheiten, strategische 476  
 Restwertmethode 1227  
 Rezeptor 59 f.  
 Ringtopologie 373 f.  
 Risiken, finanzwirtschaftliche 1040  
 Risikoablehnung 1041  
 Risikoanalyse 951 ff.  
 Risikobegrenzung 1041  
 Risiko-Chancen-Profil 951 f.  
 Risiko eines Portfolios im 2-Aktien-  
   Fall 956 f.  
 Risikoeinflußgrößen in der Portfolio-

Theorie 957  
 Risikokompensation 1041  
 Risikomanagement, finanzwirtschaftliches 1040 ff.  
 Risikoneigung und optimale Portfolios 963  
 Risikoprognose bei Länderrisiken, Indikatorenmodelle zur 1045 ff.  
 Risikoreservenbildung 1041  
 Risikostreuung 1041  
 Risikoteilung 1041  
 Risikoverkauf 1041  
 Risikoversicherung 1041  
 Rivalitätsgrad 47  
 Roboter 592  
 Roll-back-Verfahren 954  
 Rolle 81  
 Rollendruck 736  
 Rollenepisode 735 ff.  
 Rollenkonformität 750 ff.  
 Rollenmehrdeutigkeit 758  
 Rollenspiel 871  
 Rollenüberladung 758  
 Roll-over-Kredit 1004  
 RONAgraph 1062  
 Rucker-Plan 841  
 Rückkoppelung 59  
 Rücklage  
 – gesetzliche 1380  
 – für eigene Anteile 1380  
 – steuerfreie 1381  
 Rückrechnung 1207  
 Rückstellungen 1384 ff., 1421 ff.  
 – Handels- und steuerrechtliche Behandlung der 982  
 – für drohende Verluste aus schwebenden Absatzgeschäften 1386  
 – für drohende Verluste aus schwebenden Beschaffungsgeschäften 1386  
 – für ungewisse Verbindlichkeiten 1384  
 – für unterlassene Instandhaltungen 1387  
 Rückwärtsintegration 422  
 Rückwärtsterminierung 544  
  
 Sabbatical 814  
 Sachanlagen 1370 f.  
 Sale-and-lease-back 1454  
 Sanktionen  
 – formale 67  
 – informale 67  
 Sanktionssystem 67  
 Sattelpunkt 32  
 Scanlon-Plan 841  
 Schaltbrettunternehmung 11  
 Schattenpreise 490  
 Schätzverfahren, gebundene 1355 f.  
 Scheinaktivitäten 549  
 Schlichtungsverfahren 767  
 Schließen, analoges 43  
 Schlupfzeitregel 572  
 Schlüsselmethoden 1184 f.  
 Schlüsselposition 94  
 Schnittstellenproblematik 596 ff.  
 Schueler-Plan 841  
 Schuldenkonsolidierung 1461, 1474, 1484 ff.  
 – erfolgswirksame 1491  
 Schuldscheindarlehen 1002  
 Schuldverschreibung 1002  
 – (s. auch Obligation)  
 Schütt aus-Hol zurück-Politik 988  
 Schutzrechte 676  
 Schwache Signale 65, 719  
 Schwerpunktstreiks 768  
 Scoring-Modelle 230 ff.  
 Screening 901  
 Sekundärbedarf 503  
 Selbstfinanzierung (s. auch Finanzierung aus einbehaltenen Gewinnen) 984 f., 990 f.  
 Selbstkosten 1196, 1226, 1261  
 Selbststeuernde Gruppen 805  
 Selbstversicherung in der Investitionsrechnung 949  
 Selektion 363  
 Selektive Beschaffungsstrategien 479  
 Semantik 252  
 Semiotik 251 f.  
 Sensitivitätsanalyse 717, 946, 949 ff.  
 Sensitivitytraining 861  
 Serendipity effect 1073  
 Serienfertigung 436  
 – auftragsorientierte 405 ff.  
 – gemischte 441  
 – marktorientierte 405 ff.  
 Service  
 – technischer 1075  
 Servicegesellschaften, finanzielle 1028  
 Sicherheit 19  
 Sicherheitsäquivalente 948 f.  
 Sicherheitsbestand, optimaler 532  
 Sicherungsmittel 1044  
 Signalling 901  
 Simulation bei der Risikoanalyse 951  
 Simulationsverfahren 332  
 Simultaneous Engineering 1128  
 Single sourcing 473

Sinnmodelle der Organisation 138 ff.  
 Situational Engineering 860 f.  
 Sitzungsschicht 386  
 Skontrationsmethode 1207  
 S-Kurven-Konzept 1089  
 Software  
   – Engineering 311 ff.  
 Softwareentwicklungsumgebungen 321  
 Softwareentwicklungswerkzeuge 321 ff.  
 Sollerlöskosten 1263  
 Soll-Ist-Vergleich 724 f.  
 Sollkosten 1235 f., 1260 f., 1263  
 Sollzinssatzmethode 935  
 Sonderposten mit Rücklageanteil 1380 f.  
 Sortenfertigung 436  
 Sourcing  
   – global 474  
   – multiple 473  
   – single 473  
 Sozialbilanz 1455  
 Soziale Angelegenheiten 121 f.  
 Soziale Kosten 409  
 Sozialinnovationen 1077  
 Sozialleistungen 833 ff., 1210  
   – betriebliche 817  
 Sozialpotentialbericht 875  
 Sozialpsychologisches Modell 643  
 Soziometrie 94 f.  
 Spartenorganisation 89 ff., 631  
 Speichermedien 259, 326 f.  
 Speichervermittlung 375  
 Spezialisierungskartelle 210  
 Spezifikationsmethoden 314 ff.  
 Spezifität 53 f., 307, 405, 428 f.  
   – Anwendungs- 1101  
   – technische 269, 308 f.  
   – Technologie- 1101  
 Spezifitätsgrundlagen 54  
 Spieltheorie 31  
 Splittung 545  
 Staatliche Ausfuhrversicherung 1048 f.  
 Stabilität 78  
 Stab-Linien-Organisation 106 ff.  
 Stabliniensystem 101 ff.  
 Stabstellen 87  
 Staffellohn 832  
 Stammaktien 180  
 Stammdaten 874  
 Stammeinlage 174  
 Stammkapital 174  
 Standardisierte Erzeugnisse 462  
 Standardisierung 124  
 Standardkostenrechnung 1204, 1304  
 Standardprogramme 330  
 Standort 217 ff.  
   – innerbetrieblicher 445 ff.  
   – optimaler 226 ff.  
 Standortbestimmung  
   – analytische Verfahren 227 ff.  
   – heuristische Verfahren 230 ff.  
 Standortbewertungsmodelle 230 ff.  
 Standortdreieck 227  
 Standortentscheidung  
   – Aufgabenkreis 219 f.  
   – internationale 234 f.  
 Standortfaktoren 220 ff.  
 Stapelverarbeitung 329  
 Statistischer Trade off-Ansatz 1019  
 Statushierarchie 112 f.  
 Stelle 81, 86 f.  
 Stellenplan 784  
 Stellenspezialisierung 803 f.  
 Stelle und Rolle 736  
 Stellgröße 59 f., 60  
 Sterntopologie 373  
 Stetigkeitsprinzip 1363  
 Steuerabgrenzung, aktive 1424  
 Steuerbilanz, Aufstellung der 1336  
 Steuereinheit 60  
 Steuerminimierung 1452  
 Steuern in der Kostenrechnung 1213  
 Steuern und Subventionen in der  
   Investitionsrechnung 937 f.  
 Steuerparadoxon der Investitions-  
   rechnung 938  
 Steuerprogramme 328  
 Steuerstrecke 60  
 Steuerung 60  
 Steuerungsfunktion, interne 1506  
 Steuerungssysteme, vermaschte 61 f.  
 Steuerungsunterstützung 248 f.  
 Stichprobeninventur, Methoden der  
   1354 ff.  
 Stichtagsinventur 1356 f.  
   – vor- oder nachverlegte 1357  
   – zeitlich ausgeweitete 1357  
 Stichtagskursmethode 1472  
 Stichtagsprinzip 1362  
 Stiftung 195 ff.  
 Stille Gesellschaft 168 ff., 171 ff.  
 Stille Reserven 984, 1212  
 Stille Selbstfinanzierung 984 f.  
 Stimmungsindikatoren 973  
 Straßenfertigung 434  
 Strategie 64, 658  
 Strategieempfehlungen 431



Strategische Bedeutung 306, 307, 429  
 Strategische Erfolgspotentiale 973  
 Strategische Geschäftseinheiten 668 ff.  
 Strategische Geschäftsfelder 668 ff.  
 Strategische Grundhaltung 1093 f.  
 Strategische Investitionen 973 ff.  
 Strategische Ressourceneinheiten (SRE)  
     476  
 Strategisches Netz 294 ff., 296  
 Streik 768  
 Struktogramm 317 f.  
 Strukturanalyse 548 ff.  
 Strukturbaum 493  
 Strukturbilanz 966  
 Strukturbreite 462  
 Strukturentscheidungen 402, 421 ff.  
 Strukturiertheit 405  
 Strukturstückliste 494  
 Struktur-Teileverwendungsnachweis 495  
 Strukturtiefe 462  
 Stückerlös 1249  
 Stückgewinne 1239 f., 1264  
 Stückkosten 453, 1223 ff., 1239 f., 1249,  
     1264  
 Stücklisten 492 ff.  
 Stücklohn 830  
 Stufenwertzahlverfahren 824  
 Stufung 822  
 Substitutionsprinzip der Organisation  
     77  
 Substitutive Innovationen 1077  
 Suchphase 35  
 Suchspirale 1114  
 Sukzessivplanung 583, 602  
 Supermarktpinzip 607  
 Supplementinvestitionen, in der Investitions-  
     rechnung 921  
 Swap-Geschäfte 1059 f.  
 Synektik 1113  
 Synergie 663  
 Synergieeffekte 974  
 Syntax 252  
 System 57 ff.  
     – fester Wechselkurse 1050  
     – freier Wechselkurse 1051  
     – kybernetisches 58 ff.  
     – offenes sozio-technisches 58  
 Systembedürfnis 62  
 Systementwicklung, Phasenkonzepte  
     311 ff.  
 Systemsoftware 328  
 Systemspezifikation 312  
 Systematisierung 21  
 Taktzeit 434  
 Target-Pricing 686  
 Tarifaufonomie 767  
 Tarifvertrag 818 f.  
 Tarifvertragsrecht 767  
 Tätigkeitsspielraum 439 f.  
 Taylorismus 438 f.  
 Team-Theorie 39  
 Technische Analyse 971 ff.  
     – Methoden der 972 f.  
 Technische Indikatoren 973  
 Technologieattraktivität 1089  
 Technologiefolgenabschätzung 1118  
 Technologie-Portfolio-Analyse 1088 f.  
 Technologiestrategien 1088 f.  
 Technologische Gatekeeper 1142  
 Teilautomation 806 f.  
 Teilautonome Gruppen 441 f.  
 Teilefamilien 442 f.  
 Teileverwendungsnachweise 495  
 Teilhaberbetrieb 330  
 Teilkostenrechnung 1176, 1190, 1198,  
     1204 f.  
     – Beurteilung der 1263 ff., 1278 ff.  
     – auf der Basis beschäftigungsvariabler  
         Kosten 1242 ff.  
     – auf der Basis relativer Einzelkosten und  
         -erlöse 1267  
 Teilnehmerbetrieb 330  
 Teilorientierte Verfahren der Investitions-  
     rechnung 924 ff.  
 Teilwert, steuerlicher 1416  
 Teilzeitbeschäftigung 800  
 Telefonnebenstellenanlagen, digitale 382  
 Telekommunikation  
     – Formen der 378  
     – Integrationsentwicklungen 380  
     – Neuordnung 379  
 Tensororganisation 103 ff.  
 Terminkarte 575  
 Tertiärbedarf 503  
 Testmarkt 717  
 Theorie 5 f.  
     – ökonomische 1071  
 TOP (Technical and Office Protocol) 388  
 Totalkapazität 453  
 Transaktionen 53  
 Transaktionsdatensysteme 293  
 Transaktionskosten 53, 80, 427 ff., 466, 695,  
     1119  
     – Einflußgrößen der 1119  
 Transaktionskostenanalyse 427 ff.  
 Transaktionskostentheorie 52 ff., 695

Transformation 258  
 Transformationsfaktoren 224  
 Transformationsprozeß 410 ff.  
 Transitive Abhängigkeit 368 f.  
 Translation 257 f.  
 Transmission 257  
 Transport 697 ff.  
   – Eigen- oder Fremd- 699 f.  
 Transportalgorithmus 229  
 Transportmittelwahl 699  
 Transportschicht 386  
 Transportsystem 371  
 Travelling Salesman Problem 562 ff., 705  
 Trendberechnung 654  
 Trust 216 f.  
  
 Übermittlungsschicht 386  
 Übersetzungsprogramme 328  
 Übertragungsmedien 372  
 Überzeugungskonflikte 38  
 Umlaufvermögen 1371 ff.  
 Umrechnungsdifferenzen 1473 f.  
 Umsatzeinnahmen 978  
 Umsatzerlös , Eliminierung von 1492 ff.  
 Umsatzkostenverfahren 1198, 1228 f., 1250,  
   1262, 1432, 1434 ff.  
 Umstellungskosten 47  
 Umtauschrisiko 1050  
 Umwandlung 201 f.  
 Umweltanalyse 723  
 Unendlich identisch wiederholte  
   Investitionen 940  
 Ungewißheit bei Investitions-  
   entscheidungen 947 ff.  
 Unsicherheit 306, 405, 429  
 Unternehmen, kleinere und mittlere 136 f.  
 Unternehmensbeteiligungsgesellschaften  
   998  
 Unternehmensdatenmodell 353 ff.  
 Unternehmensführung 63 f., 848  
 Unternehmensidentität 1093  
 Unternehmenskultur 891 ff.  
 Unternehmenskultur, innovationsförder-  
   liche 1144  
 Unternehmensspezifität 306  
 Unternehmer, schöpferischer 1072  
 Unternehmerlohn, kalkulatorischer 1213  
 Unternehmerwagnis, allgemeines 1214  
 Unternehmung, fortschrittsfähige 138 ff.  
 Unternehmung, multinationale 134 ff.  
 Unternehmungskonzentration 203  
 Unternehmungsspielspiel 871  
 Unternehmungszusammenschlüsse 203 ff.

Unterordnungskonzern 214  
 Unterschiedsbetrag, passiver 1497  
 Unterstützungskasse 835  
 Unverfallbarkeit 835  
  
 Valenz 853  
 Valenzmodell 742  
 Value engineering 467  
 Variabilität 405  
 Variablenprüfung 499  
 Variantenkonstruktion 590  
 Variantenstückliste 498  
 Venture Capital-Gesellschaften 998  
 Veränderlichkeit 54, 405  
 Veränderungsbilanz 966  
 Veräußerungswert 1413  
 Verbindlichkeiten 1381 ff., 1420  
   – auflösend bedingte 1383  
   – aufschiebend bedingte 1383  
 Verbindung 363  
 Verbrauchsabweichung 1236 f., 1260 f.,  
   1262  
 Verbrauchsfolgeverfahren 1402 ff.  
   – sachliche 1404 f.  
 Verbrauchsgesteuerte Verfahren 500, 506 f.  
 Verbrauchsreihenfolgen 1208  
 verbundene Unternehmen 212 ff.  
 Verdichtungswahlrechte 1456  
 Vereinigung 362  
 Verfahren der sukzessiven Einbeziehung von  
   Stationen 567  
 Verfahren des besten Nachfolgers 566  
 Verfahrensvergleich, kostenrechnerischer  
   1290 ff.  
 Verfügbarkeitskontrolle 574  
 Verfügungsrechte 53  
 Verhaltensmodelle 640 ff.  
 Verhandlungsmacht der Abnehmer 48  
 Verhandlungsstärke der Lieferanten 48  
 Verkäufermarkt 625  
 Verkaufsförderung 704 f.  
 Verkehrsfähigkeit, selbständige 1366  
 Verkettungseffekte 297  
 Verlustvortrag 1431  
 Vermerkspflichten 1429 f.  
 Vermittlungsnetz 375  
 Vermittlungsvertreter 474  
 Vermögensgegenstände 1368 ff.  
   – immaterielle 1370  
   – Merkmale 1364 ff.  
   – sonstige 1372  
 Vermögenszugehörigkeit, wirtschaftliche  
   1367

- Verrechnungspreise
  - Ermittlung von 1293 ff.
  - innerbetriebliche 127
- Verrichtungsprinzip 432
- Verschuldungsgrad 1014
- Verschuldungsgrad, kostenoptimaler
  - (s. auch Kapitalstruktur, kostenoptimale) 1017 ff.
- Verstehen 5
- Verteilnetz 375
- Vertikale Integration 422 ff.
- Vertriebssysteme 295
- Verzehr 1167 ff.
- Videokonferenznetz 376
- Vollkommene Information 947
- Vollkonsolidierung 1477
- Vollkostenrechnung 1193, 1198, 1204 f., 1205 ff.
  - Beurteilung der 1238 ff.
  - Grundstruktur der 1230
- Vollnumeration 448 f.
- Vollständiger Finanzplan, in der Investitionsrechnung 572, 922 f.
- Vollständigkeitsprinzip 1465
- Vorgangsintegration 286 ff., 581
- Vorgangskette 288, 301 f.
- Vorgehensmodelle 311 ff.
- Vorkalkulation 1237 f.
- Vorkostenstellen 1192, 1217, 1247
- Vorratsbeschaffung 510, 514
- Vorratsvermögen 1371 f.
- Vorschlagswesen, betriebliches 843 ff., 1109, 1149
- Vorsichtsprinzip 1281, 1333, 1362, 1391
- Vorstand 180 f., 186, 189
- Vorwärtsintegration 422 ff.
- Vorwärtsterminierung 544
- Vorzugsaktien 180
  
- Wagnisse, kalkulatorische 1214
- Währungsmanagement 1049 ff.
  - Übersicht über Instrumente des 1057
- Währungsumrechnung 1471 ff.
- Währungsumrechnungsrisiko 1050
- WAN (Wide Area Networks) 377
- Wandelschuldverschreibung 1002
- Warenkreditversicherung 1044 f.
- Warenverkehr, Verrechnung des 1345 f.
- Wartungsintervall, optimales 457 ff.
- Wasserfallmodell 311 ff.
- Wechselkredite 1003
- Wechselkursmanagement, Maßnahmen des 1052 ff.
  
- Wechselkursrisiken
  - Management von 1049 ff.
  - Sicherungsmaßnahmen bei 1051 ff.
- Weg-Ziel-Ansatz 853 f.
- Weiterbildung 869
- Weiterentwicklung 1075
- Werbe
  - Werbearten 706
  - Werbebegriffe 706
  - Werbebudget 710 f.
  - Werbeerfolgskontrolle 709
  - Werbeinhalt 706 f.
  - Werbekänäle 707 f.
  - Werbung 706 ff.
  - Werkstatt
    - Werkstattfertigung 432 ff.
    - Werkstattlosgröße, optimale 539
    - Werkstückhandhabungssysteme 594
  - Werkzeugumgebungen, computergestützte 338 f.
- Wert, niedrigerer steuerlicher 1416
- Wertanalyse 1151
- Wertansatzrechte, sonstige 1417 ff.
- Wertansatzwahlrechte 1394, 1458
- Werte
  - fakultative niedrigere 1414
  - obligatorische beizulegende niedrigere 1411 ff.
- Wertekreislauf 902
- Wertetabellen und Wertefunktionen 944 f.
- Wertgestaltung 1151
- Wertketten, Verknüpfung von 52
- Wertkonflikte 38
- Wertminderung, vorübergehende 1415
- Wertpapierlinie 964
- Wertregel 572
- Wertschöpfung 51
- Wertschöpfungsinnovationen 1077
- Wertschöpfungskette 51 f., 265, 399 ff.
- Wertschöpfungspartnerschaften 296
- Wertschöpfungsrechnung 1455
- wertschwankungsfreier Wert 1417
- Wertverzehr 1167 ff., 1199 ff.
- Wesentlichkeitsprinzip 1486
- Wettbewerb 46
- Wettbewerbsanalyse 672 ff.
- Wettbewerbskräfte 46 ff., 672 ff.
- Wettbewerbsstrategien 49 f., 421 f., 1087
- Wettbewerbsstrukturen 265
- Wettbewerbsvorteile 49 f., 267, 672 ff.
- Wiederanlageprämissen der Investitionsrechnung 935
- Wiederbeschaffungswert 1412 f.

- ertragsorientierter 1413
- rentabilitätsorientierter 1413
- substanzwertorientierter 1413
- Wiedergewinnungsfaktor 934
- Wiederholungsfunktion 414 f.
- Willensbildung 36, 248
- Willensdurchsetzung 36, 248 f.
- Wirkungsprognosen 651, 658
- Wirtschaftliche Angelegenheiten 122 f.
- Wirtschaftlichkeit 18, 1190
- Wirtschaftsausschuß 774
- Wirtschaftsgüter, geringwertige 1369
- Wissensakquisitions- und -veränderungs-  
komponente 337
- Wissensbasis 336 f., 337
- Working capital 967, 969

XYZ-Analyse 515

Zahlungsformen 1044

Zahlungsströme

- kapitalentziehende 991
- kapitalzuführende 991
- des Finanzbereichs 991 ff.

Zeitablaufrechnung, überjährige 1278

Zeitakkord 830 f.

Zeitanalyse 551 ff.

Zeitbezugsmethode 1473

Zeitlohn 829

Zeitsparkonten 814

Zentralabteilung 308 f.

Zentraleinheit 325 f.

Zentralisation 24, 83 ff.

Zentralprozessor 325

Zero-Base-Budgeting 1298 ff.

Zero Bonds 1006

Zerschlagungsstatik, ältere 1324

Zielbeziehungen 14 ff.

Zielbildung, kapitalwirtschaftliche 904 f.

Zieldimensionen 14

Ziele

- Entscheidungsträger 28
- Haupt- und Neben- 16
- Ober- und Unter- 16
- organisatorische 77

Zielforschung 13 ff.

Zielhierarchie 19 f.

Zielkonflikte 713 f.

Zielsystem 16

Zielveränderung 20

Zinsbegrenzungsvereinbarungen 1058

Zinsen, kalkulatorische 1214

Zinsfutures 1058

Zinsoptionen 1058

Zinsrisiken, Management von 1055

Zugriffsverfahren 382

Zurechnungsproblem in der Investitions-  
rechnung 917 f.

Zusatzleistungen 677 f.

Zuschlagsbasis 1223 ff.

Zuschlagskalkulation 1222 ff., 1256 f.

Zuschlagssatz 1223, 1248

Zuschlagssatzermittlung 1215

Zwangswahlmethode 868

Zweifaktorentheorie, der Arbeits-  
zufriedenheit 740 f.

Zwei-Personen-Null-Summen-Spiele 32

Zwischenerfolgseliminierung 1461, 1474,  
1491

- Spielräume bei der 1511 f.

Zwischenerfolgskonsolidierung 1486 ff.

- anteilige 1503

Zwischengewinn 1486

Zwischenverlust 1486

Universitäts-  
Bibliothek  
München